Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 9470769
Centre d'intérêt: 170

Colloque Les commissions scolaires et le développement régional (1989 : Sainte-Adèle, Québec).

A nous de jouer! : les commissions scolaires et le développement régional : rapport-synthèse / du colloque provincial tenu à l'hôtel Le Chanteclerc [Sainte-Adèle], les 12, 13 et 14 avril 1989 ; [coordination, Guy Fortier] . -- [Sainte-Agathe-des-Monts] : Commission scolaire des Laurentides, Service de l'éducation des adultes, 1989.
145 p. : ill. ; 28 cm.

Vedette(s)-secondaire(s): Fotier, Guy, éd * Commission scolaire des Laurentides. Service de l'éducation des adultes

Descripteur(s): Développement régional * Rôle de la commission scolaire * Politique gouvernementale * Projet d'expérimentation * Formation sur mesure * Formation dans l'entreprise * Relations école-entreprise * Education des adultes

Identificateur(s) de sujet: Entrepreneurship

Ce colloque a porté sur le rôle des commissions scolaires dans le développement régional. La plénière d'ouverture a tenté de délimiter les principales balises de ce thème. Les ateliers ont tâché de préciser le cadre et les modalités d'action des commissions scolaires en rapportant, entre autres, des expérimentations réussies de concertation, de formation de créateurs d'entreprises, de formation sur mesure, de formation dans l'entreprise, de relations avec les entreprises, etc.

Type de document:

ACTES DU COLLOQUE

Les commissions scolaires et le développement régional

À NOUS DE JOUER!

94-70769

A NOUS DE JOUER!

LES COMMISSIONS SCOLAIRES ET LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

rapport-synthèse
du colloque provincial
tenu à l'Hôtel le Chanteclerc
les 12, 13 et 14 avril 1989

publié par les
Services de l'éducation des adultes de la
Commission scolaire des Laurentides
novembre 1989

X07022524

Coordination du rapport-synthèse
Monsieur Guy Fortier

Saisie de textes
Francine Desjardins, Typo-Laser

Correction d'épreuves
Madeleine Clément

Photographies du colloque
André Bernier, Studio Amber Saint-Jérôme

Couverture
Gingras Duchesne Saulnier inc.

Typographie et montage
Typo-Laser

Impression
Imprimerie Mirage

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
Courrier de deuxième classe

7 **Présentation**

La soirée d'accueil
Introduction au colloque
par madame Lucette Mailhot,
9 présidente du comité organisateur

La plénière d'ouverture

Mot de bienvenue
madame Monique Chapleau-Paquette,
présidente de la Commission scolaire
11 des Laurentides

Discours d'ouverture de
monsieur Marc-Yvan Côté,
ministre des Transports,
ministre responsable
13 du développement régional

Les panelistes

Monsieur Lawrence Desrosiers,
Secrétariat à l'aménagement et au
17 développement

Monsieur Jules Desrosiers,
20 ministère de l'Éducation du Québec

Monsieur André Goyer,
Association touristique des
23 Laurentides

Monsieur Yves Poisson,
26 Emploi et Immigration Canada

Monsieur Roger Richard,
29 Commission scolaire de Victoriaville

Le déjeuner-conférence

Monsieur Paul-Arthur Fortin
31 Fondation de l'entrepreneurship

Les ateliers thématiques

Atelier 1
La commission scolaire
37 et son action dans le milieu

Atelier 2
49 La concertation... Enfin un sens!

Atelier 3
Développement régional
en milieu urbain:
67 mission possible!

Atelier 4
71 La formation de créateurs d'entreprises

Atelier 5
La formation sur mesure...
un outil de plus au service
75 du développement régional

Atelier 6
Les commissions scolaires et les
sommets socio-économiques:
93 double mission

Atelier 7
Dix années d'implication en
107 développement régional

Atelier 8
Les multinationales et
109 les commissions scolaires

Les ateliers thématiques (suite)

Atelier 9
Le second souffle...
les projets de la deuxième
114 génération

Atelier 10
Centre de concertation et
115 d'aide technique Arthabaska-Érable inc.

Les activités de clôture

Le déjeuner-synthèse
127 Me Jean-Paul L'Allier

Le discours de clôture
Monsieur Gabriel Légaré,
Fédération des commissions scolaires
131 catholiques du Québec

Le message du comité organisateur
Madame Lucette Mailhot, présidente,
135 Commission scolaire des Laurentides

Le générique du colloque

141 • comité organisateur

141 • comité d'orientation

142 • remerciements et bilan

Présentation

L'année 1984 marquait pour le réseau de l'éducation au Québec une importante phase de son implication dans le développement régional. Le point culminant de cette époque fut sans contredit le colloque **«Pour développer les régions: entreprendre avec des partenaires»** tenu cette même année. Ce colloque avait suscité beaucoup d'enthousiasme et consacrait ainsi une des missions les plus fondamentales de l'éducation des adultes.

Cinq années s'écoulèrent depuis. Ces années, caractérisées par d'innombrables bouleversements en éducation des adultes, firent pivoter bien souvent les priorités des principaux intervenants.

C'est ainsi que les commissions scolaires profondément convaincues purent accentuer leur intervention dans ce dossier et cela, malgré un faible soutien du ministère de l'Éducation à cet égard.

La publication du plan gouvernemental en matière de développement régional en octobre 1988 provoqua un questionnement au sein des commissions scolaires qui n'y retrouvaient pas suffisamment leur place.

En effet, malgré les souhaits que le ministère de l'Éducation formulait en invitant celles-ci à participer au programme d'aide au démarrage de projets où l'éducation des adultes est liée au développement régional, le plan du ministre Côté situait la place des collèges et des universités, mais demeurait relativement discret sur le rôle des commissions scolaires.

Il s'agissait dès lors pour le réseau secondaire de prendre la place qui lui revenait et de réaffirmer sa présence dans le milieu.

«C'est à nous de jouer» devenait le thème qui devait rallier les énergies des commissions scolaires lors de cet imposant colloque dont vous retrouverez dans les pages qui suivent, un compte-rendu que l'on a voulu le plus fidèle possible.

Bonne lecture!

Mot de bienvenue de la présidente du comité organisateur, madame Lucette Mailhot, Commission scolaire des Laurentides

Au nom des membres du comité organisateur, c'est-à-dire la Commission scolaire régionale de la Péninsule, la Commission scolaire Rivière-du-Loup, la Commission scolaire Vallée-de-la-Matapédia, la Commission scolaire régionale du Lac-St-Jean, la Commission scolaire Chapais-Chibougamau, la Commission des écoles catholiques de Québec, la Commission scolaire de Thetford-Mines, la Commission scolaire régionale Tardivel, la Commission scolaire des Chênes, la Commission scolaire de Victoriaville, la Commission scolaire des Laurentides et la Commission scolaire de Manicouagan, il me fait plaisir de vous souhaiter la bienvenue. On vous fournit le décor, le scénario de base, une bonne équipe de soutien; tout est prêt pour que la pièce commence; vous en êtes les principaux acteurs.

A nous de jouer pour faire en sorte que ce colloque marque l'histoire de l'éducation au Québec.

Peut-être nous dirigeons-nous vers ce que l'on pourrait appeler une maturité dans la conception de notre action éducative. Tranquillement, notre système scolaire s'est enrichi; l'école, centre des savoirs, s'est démocratisée par l'importance accrue du rôle des parents, par son rapprochement avec l'industrie en développant la formation sur mesure; certaines commissions scolaires ont poussé, presque par voie de conséquence, leur engagement en participant au développement concerté de leur région.

En toile de fond, je voudrais rappeler certains faits:

- la Loi 107 accorde aux jeunes le choix de leur école et aux adultes, le choix de leur commission scolaire;
- le libre-échange augmente la compétition avec les entreprises privées de formation;
- le fédéral annonce aujourd'hui une enveloppe de un milliard pour la formation en entreprise.

L'école publique doit relever le défi d'être la meilleure parce qu'elle seule a le pouvoir de se façonner à son milieu et de devenir un acteur important...

A nous de jouer!

Mot de bienvenue de madame Monique Chapleau-Paquette, présidente de la Commission scolaire des Laurentides

«Les premières leçons d'apprentissage à la vie s'acquièrent par la curiosité et l'observation, ces inlassables tendances à apprendre. L'expérience et la connaissance ainsi conquises, ont toujours comme effets bénéfiques, le sens de la responsabilité et de l'autonomie. Et si le développement personnel se gagne par la recherche constante de l'amélioration de son propre sort, il en va de même pour toutes les collectivités.»

Mesdames, messieurs, c'est en ces termes que j'ai choisi d'introduire ce mot de bienvenue parce qu'ils expriment bien l'essentiel de mon propos.

D'entrée de jeu, j'aimerais, au nom de tous les membres de la Commission scolaire des Laurentides, vous souhaiter la plus cordiale bienvenue à cet événement que nous pouvons qualifier d'envergure. Nous voulons par notre accueil engageant et chaleureux que vous vous sentiez bien chez nous... que vous vous sentiez chez vous... dans cet environnement, croyons-nous, propice à la réflexion et à l'action.

Ce n'est pas par hasard ou par accident que la Commission scolaire des Laurentides se retrouve l'hôte de ce colloque. Non pas que nous ayons le monopole de l'action dans le développement régional, mais c'est par conviction que notre Service de l'éducation des adultes, malgré la charge quotidienne de ses responsabilités, s'est porté volontaire dans l'organisation de ces journées d'échanges que nous vivrons ensemble.

A l'instar de plusieurs autres commissions scolaires, nous avons fait et nous faisons toujours, nous aussi, nos «classes» en ce domaine. C'est maintenant connu, après trois années de travail conjoint entre le Service de l'éducation des adultes et l'Association touristique des Laurentides, notre région possède maintenant son Centre d'expertises touristiques ayant pour mission «l'amélioration de la qualité des services touristiques dans les Laurentides par la formation, l'information, l'aide à l'entreprise et l'innovation». La fierté que nous éprouvons devant l'obtention des budgets nécessaires au démarrage de cet indispensable outil de concertation s'applique aussi bien à notre École hôtelière des Laurentides (avec la réputation que lui accorde le monde de la gastronomie), qu'à la spécialisation professionnelle en bureautique nouvellement implantée à notre école polyvalente de Saint-Jovite.

Nous n'avons pas la prétention de déclarer que tout est fait... Au contraire, nous avons la certitude, comme la majorité des agents économiques, que dans la foulée des grands virages économiques, sociaux, technologiques et environnementaux que le Québec a entrepris depuis quelques années, le «développement régional» apparaît comme la pierre angulaire dans l'équilibre des forces.

Des événements dans l'actualité récente en apportent, jour après jour, les preuves. Au Canada, chaque province veut attirer de nouvelles dépenses fédérales (agence spatiale, contrats de fabrication de F-18, de frégates, subventions imposantes en recherche et en développement) ou veut garder

les avantages qu'Ottawa leur consent déjà. La même ardente frénésie se vit partout. Dernièrement, la région de Québec ne s'interrogeait-elle pas sur l'exode vers Montréal de la fonction publique québécoise? Une étude spécifique a été commandée et vient de confirmer, au grand soulagement de la ville de Québec, qu'elle demeure le principal centre administratif gouvernemental. Encore plus près de chez nous ou de chez vous, lors des sommets socio-économiques, chaque ville, chaque village, chaque établissement privé comme public, y va de son projet assurant des retombées locales.

En langage populaire, ça s'appelle «tirer de son bord»! Et pourquoi? Parce que c'est vital! Parce que ça pose des questions fondamentales et auxquelles il faudra apporter des réponses tout aussi fondamentales...

A la lumière d'analyses toutes fraîches entre autres celle du Conseil des affaires sociales, le développement régional est autant, sinon d'abord, démographique que socio-économique. Il appert que la décroissance démographique des régions urbaines et rurales s'accompagne presqu'inévitablement d'une décroissance économique importante. Nous assistons à ce dangereux spectacle où certaines régions gagnent ce que plusieurs perdent... C'est l'illusion de la croissance! Et qui peut mieux comprendre les effets négatifs des baisses de population si ce n'est la commission scolaire!

Avec un regard différent sur leur vocation, la commission scolaire et l'école se situent au coeur même du développement socio-économique de leur région. Jadis, l'école, souvent avec son «trop plein», accompagnait chaque citoyen et citoyenne à se découvrir, à se former, à s'outiller pour l'avenir... et pour leur vie durant. Aujourd'hui, cette même école, avec son «trop vide», doit revenir sur ses propres bancs d'école et faire appel à sa capacité créatrice pour désormais participer à l'essor économique en gardant sa jeunesse, sa population active dans son propre coin de pays.

La commission scolaire doit transformer son rôle de témoin privilégié en celui... exigeant, de partenaire actif privilégié. Il suffit d'être attentif à ce qui se vit tout près et autour de soi et d'unir ses efforts avec les autres partenaires pour rectifier la tendance lourde actuelle du «deux Québec en un»: l'un en progression et l'autre en régression. Surtout qu'il est de plus en plus prouvé que le premier n'entraîne pas le deuxième dans un mouvement global de développement. A quand le modèle québécois en développement régional?

Il nous faut sans cesse analyser dans chacun de nos territoires les facteurs de rejet et les facteurs d'attraction qui font de nos jeunes les immigrants et émigrants à l'intérieur de nos propres frontières. La population jeune appelle la population jeune... l'innovation appelle l'innovation des jeunes... l'emploi appelle les jeunes... et les jeunes s'appellent «développement».

Les férus d'histoire se rappelleront l'aventure américaine au milieu du 19e siècle. Partis en grand nombre vers les «États»... c'était presque l'exode... nos valeureux habitants voulaient faire de la «gagne» et voir de nouveaux horizons. Le Québec aurait pu agrandir ses frontières mais l'aventure a représenté un échec qu'on a réglé dans le silence.

Mais maintenant, pour reconquérir l'Amérique avec le libre-échange, le Québec tout entier devra s'assurer que dans l'exploration de chaque parcelle de son territoire, il y trouve un maillon fort.

Car, dans ce contexte de commerce international, les concurrents ne sont plus les gens d'ici, mais avant tout ceux des États-Unis, de l'Europe, du Japon.

En conclusion, si Montréal est passée de la métropole du Canada pour devenir une très grande ville au nord-est de l'Amérique, chaque région d'où nous provenons doit se positionner et devenir unique... autonome grâce à notre dynamisme et notre originalité. *Les «miracles économiques» prouvent que le développement naît d'un sentiment d'appartenance à une communauté qui réussit à diminuer les antagonismes.*

C'est une affaire de défi collectif... peut-être un dernier virage mais que nous ne devons pas manquer.

Monsieur Marc-Yvan Côté, ministre des Transports, ministre responsable du développement régional

Le présent texte a été réalisé dans le but de présenter un portrait-synthèse du plan d'action du gouvernement du Québec en matière de développement régional qui a été rendu public en octobre 1988 par le ministre des Transports, responsable du Développement régional, monsieur Marc-Yvan Côté. Ce texte, tiré de l'OPDQ vous informe présente donc brièvement l'orientation générale et les objectifs du plan d'action tel que repris par monsieur Côté dans son discours d'ouverture.

Orientation générale et objectifs du plan d'action

Le plan d'action en matière de développement régional repose sur une orientation générale et des objectifs. **L'orientation générale est basée sur l'affirmation que le développement régional repose essentiellement sur l'initiative des individus et sur leur entrepreneurship et, par conséquent, sur les dynamismes propres à chaque région.** Les régions constituent des entités différentes, ce qui leur confère une spécificité propre et les amènent à faire valoir leurs avantages comparatifs et à mettre en valeur leurs potentiels particuliers. Cinq objectifs sont proposés pour encadrer le plan d'action en matière de développement régional.

- *Le premier objectif vise à* ***promouvoir l'initiative individuelle et l'entrepreneurship*** *comme moteur du dynamisme régional et du développement des régions. Plus spécifiquement, il s'agit de favoriser l'émergence du plus grand nombre* d'entreprises en mettant l'accent sur l'aide au démarrage et au pré-démarrage.
- Le second objectif porte **sur l'amélioration des conditions d'éclosion et de développement d'entreprises innovatrices** dans les différentes régions en les sensibilisant au développement technologique et en les encourageant à être plus compétitives sur le marché extérieur. Le gouvernement sera amené à reconnaître un certain nombre de créneaux d'excellence régionaux de recherche et développement et à les appuyer par des mesures appropriées. Il faudra également mobiliser les différentes ressources des régions et les associer aux efforts de développement technologique.
- Le troisième objectif veut **poursuivre et renforcer le partenariat entre le gouvernement et les régions**. Depuis 1983, la tenue des conférences socio-économiques régionales a permis de créer une nouvelle dynamique dans les relations entre le gouvernement et les milieux régionaux. En juillet 1986, le gouvernement a clairement exprimé son intention de renforcer le processus de ces conférences socio-économiques par la signature d'ententes-cadres de développement et d'assurer une place plus importante aux élus locaux et provinciaux. Depuis, l'expérience des dernières conférences socio-économiques et la conclusion des ententes-cadres de développement incitent à mettre davantage l'accent sur des axes prioritaires définis dès le départ et sur la concrétisation de projets significatifs pour le développement des régions.
- *Le quatrième objectif vise* **la modulation des politiques et des programmes gouvernementaux** *aux caractéristiques et aux besoins des régions. Les services de base à la personne doivent permettre à tous les citoyens d'accéder à des*

niveaux de service comparables, peu importe où ils habitent sur le territoire. Pour ce qui est des politiques et des programmes, en particulier les programmes de développement, les règles et les normes au niveau de leur conception et de leur application sur le territoire sont trop uniformisées et réduisent ainsi la portée des interventions. La reconnaissance de caractéristiques distinctes entre les régions doit conduire le gouvernement à moduler ses interventions. L'application de la modulation se fera dans le cadre des blocs régionaux: régions périphériques, régions centrales et régions métropolitaines. Cette modulation devrait porter sur les programmes d'aide à l'entreprise, le crédit touristique et autres programmes ayant un impact sur le développement des régions.

- Le cinquième objectif vise **le soutien des régions en difficulté**. Des régions démunies subsistent au Québec et constituent des zones de pauvreté. Leurs chances de voir s'enclencher un développement sans aide gouvernementale sont pratiquement nulles. Ces régions correspondent aux vingt MRC du Québec dont le niveau de développement est le plus faible. Cet objectif touche aussi dix-huit villes à économie simple éloignées d'un centre urbain plus important et dont l'économie a un besoin de diversification. Le gouvernement devra apporter au développement de ces milieux une contribution non seulement financière mais également technique.

Le plan d'action s'appuyera sur **une stratégie d'intervention** qui tient compte de trois ensembles régionaux distincts, avec comme perspective de *mieux faire correspondre l'action gouvernementale aux initiatives de développement des populations régionales*:

- ***Les régions administratives constituent la pierre d'assise du développement régional. C'est sur cette base territoriale que le gouvernement entend articuler l'essentiel de ses interventions.*** *Deux axes principaux seront privilégiés: l'appui à* l'entrepreneurship local et régional, le partenariat entre le gouvernement et les régions par la conclusion d'ententes-cadres de développement.
- Le deuxième ensemble correspond à des **blocs régionaux** constitués de regroupement de régions administratives et de MRC ayant une structure socio-économique comparable. Au niveau de ces ensembles, le gouvernement entend moduler ses politiques et ses programmes selon les caractéristiques de chaque bloc régional.
- Enfin le troisième ensemble correspond aux **municipalités régionales et locales**. A ce niveau, le gouvernement entend impliquer les instances municipales dans la mise en valeur et dans le développement de leur territoire. Il entend de plus soutenir celles qui sont les plus en difficulté. Une vingtaine de MRC parmi les plus démunies et quelque 18 municipalités à économie simple ont été identifiées comme pouvant faire l'objet d'un contrat de relance de la part du gouvernement au cours des prochaines années.

Le plan d'action s'insère dans une stratégie territoriale qui fait correspondre à chaque niveau de régions des mesures spécifiques et complémentaires.

Le plan d'action définit essentiellement un cadre gouvernemental horizontal susceptible de mieux adapter l'action des ministères et organismes gouvernementaux aux préoccupations et aux dynamismes des régions et propose des mesures nouvelles pour compléter dans des domaines spécifiques celles existantes. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre les volets de ce plan d'action et, plus particulièrement, l'insistance sur la modulation des politiques et des programmes gouvernementaux et la conclusion d'ententes-cadres avec les régions. C'est dans cette perspective d'harmonisation des *interventions du gouvernement du Québec avec celles du gouvernement du Canada qu'il faut situer la conclusion récente d'une entente fédérale-provinciale axée plus directement sur le développement des régions.*

En conclusion, monsieur le ministre Côté fit une large ouverture aux commissions scolaires en leur

offrant une association et tout le support de son ministère nécessaire à la réalisation et à la planification de projets en développement régional.

A son avis, les commissions scolaires ont un rôle important et vital à jouer dans leur milieu. Il a mentionné que le programme d'aide au démarrage de projets où l'éducation des adultes est liée au développement régional du ministère de l'Éducation du Québec est en tout point conforme à la lettre et à l'esprit du plan d'action gouvernemental.

Monsieur Côté s'est dit très heureux d'avoir été invité à s'adresser aux commissions scolaires sur un sujet qui lui tient tant à coeur et il termine son discours sur un appel à l'implication et à la participation du monde scolaire dans le développement régional.

Monsieur Lawrence Desrosiers du Secrétariat à l'aménagement et du développement

Nous présentons dans cette section un document résumant l'essentiel du plan d'action gouvernemental en matière de développement régional. Le texte de l'allocution de monsieur Desrosiers n'étant pas disponible, le tableau-synthèse ci-joint illustrera l'essentiel de ses propos.

Ce texte est tiré de «L'OPDQ vous informe», octobre 1988.

Synthèse du plan d'action en matière de développement régional

	Entrepreneurship et démarrage d'entreprises	Innovation technologie
DIAGNOSTIC	• La PME, facteur majeur du développement local et régional. • La petite entreprise contribue à créer le plus grand nombre d'emplois nets. • Créneau non couvert par les programmes gouvernementaux: démarrage d'entreprises de moins de 5 ans, besoin de capital de moins de 100 000$. • Absence d'aide au pré-démarrage. • Une contribution du gouvernement à l'entrepreneurship.	• Concentration de la R-D à Montréal mais des points d'appui en région. • Des instruments de diffusion et des mécanismes de transfert de technologie se développent en région. • Quelques expériences étrangères de développement technologique.
OBJECTIFS	• Susciter l'émergence du plus grand nombre d'entreprises dans toutes les régions. • Créer un climat et un environnement favorables à l'entrepreneurship. • Améliorer le soutien au pré-démarrage et au démarrage des entreprises par un support financier et technique.	• Renforcer le potentiel technologique des régions par une consolidation des créneaux d'excellence régionaux. • Fournir à toutes les régions des conditions de base qui leur permettent de contribuer au progrès technologique. • Accroître l'adaptation technologique des entreprises régionales.
MESURES	• Programme régional de création d'emplois permanents (PRECEP) - soutien à l'entrepreneurship et à la création d'entreprises; - création d'entreprises par les jeunes; - soutien au pré-démarrage. • Aide au démarrage - aide à la mise sur pied de SPEQ; - SPEQ régionale; - les interventions d'institutions. • Programme cadre Canada-Québec • Soutien technique à la création d'entreprises - agent de développement en milieu rural; - centres de création d'entreprises; - parrainage et maillage; - stimulation de l'entrepreneurship local et régional; - faire-faire régional. • Programme d'adaptation au libre-échange.	• Consolider des créneaux d'excellence régionaux en matière de R-D. • Implanter des antennes régionales de développement technologique. • Renforcer les liens entre les ressources scientifiques des universités et des cégeps vers les entreprises. • Promouvoir les entreprises de pointe et introduire un volet technologique aux programmes existants. • Consolider et implanter dans les universités régionales des programmes d'enseignement visant des créneaux technologiques.

	Ententes-cadres de développement gouvernement-régions	Modulation de politiques et de programmes
DIAGNOSTIC	• Des conférences socio-économiques régionales ont été tenues depuis quelques années dont cinq depuis 1986. • Ces conférences sont très appréciées des régions comme mécanisme de partenariat et de sélection de projets. • Nouvel alignement positif: ententes-cadres de développement (Abitibi-Témiscamingue + Montégérie). • Trois conférences en ententes en préparation: Gaspésie - Iles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent et Côte-Nord.	• Viser une meilleure adéquation des actions gouvernementales aux caractéristiques des régions et à leur potentiel de développement. • Offrir aux entreprises locales et régionales une aide modulée. • Mieux ajuster les interventions gouvernementales à la réalité économique des régions.
OBJECTIFS	• Conjuguer les efforts pour mieux définir des axes et des projets prioritaires d'intervention. • Adapter les actions et les programmes du gouvernement aux réalités des régions. • Raffermir la solidarité intrarégionale.	• Des régions possédant des caractéristiques communes qui peuvent être regroupées par blocs régionaux. • Des politiques et des programmes gouvernementaux en matière d'aide au développement dont les critères, les normes d'admissibilité ou les modalités sont uniformes et généralisés mais qui peuvent être modulés. • Plusieurs pays ont déjà modulé leur aide et intervention. Le gouvernement fédéral a également une approche modulée.
MESURES	• Réaligner les conférences sur la conclusion d'ententes-cadres de développement de 4 ans. Pour ce faire: • Identifier dès le départ des axes prioritaires de développement. • Élaborer des projets plus significatifs. • Financement accru par l'entente Canada-Québec sur le développement économique des régions. • Impliquer davantage les instances municipales dans le développement socio-économique de leur milieu. • Favoriser une meilleure adaptation de l'application de certains programmes. • Participation du gouvernement fédéral.	• Modulation de programmes et de politiques en fonction des blocs régionaux à préciser. • Stratégie d'intervention modulée. • A court terme, moduler les programmes et politiques suivants: - FDR et PRECEP; - programmes de la SDI; - crédit touristique. • A moyen terme, mettre en place un mécanisme de modulation des politiques et des programmes significatifs pour le développement régional.

Soutien aux régions en difficulté

DIAGNOSTIC	• Une analyse des MRC a permis d'identifier 20 MRC dont l'économie axée sur certaines ressources est structurellement en difficulté. • Une étude des milieux à économie simple (villes mono-industrielles) a montré la précarité écon-mique de dix-huit de ces centres qui exigeraient une attention spéciale. • Le gouvernement fédéral intervient dans certains de ces milieux via le PDC.
OBJECTIFS	• Susciter l'éclosion d'un entrepreneurship dans ces milieux. • Accroître les conditions d'emploi • Consolider la base économique de ces milieux et diversifier leur économie. • Assurer un niveau minimal de services et d'équipements essentiels à leur développement. • Améliorer l'environnement et le cadre de vie.
MESURES	• A court terme: - intensifier les interventions de certains programmes dans ces milieux (réseau routier et aménagement de la forêt); - mettre à leur disposition des équipes-ressources; - harmoniser les interventions avec le gouvernement fédéral. • A moyen terme: - mission conjointe avec les MRC ou les villes; - plan d'action; - conclusion de contrats de relance. • Priorité d'intervention dans les régions de la Gaspésie - Iles-de-la-Madeleine, du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord.

Que feront les commissions scolaires?

par Jules Desrosiers
du ministère de l'Éducation du Québec

Mesdames et messieurs,

Je suis honoré de l'invitation qui m'a été faite de vous adresser la parole et je l'ai acceptée avec beaucoup de plaisir.

Je veux vous dire essentiellement deux choses.

Premièrement, la conjoncture est favorable à l'implication des commissions scolaires dans le développement régional. C'est à vous de jouer, comme vous y invite le slogan du colloque.

Deuxièmement, ce n'est pas parce que c'est à vous de jouer que la partie est gagnée d'avance.

Voilà les deux points que je veux développer. Je vous dirai pourquoi je pense ainsi, c'est-à-dire pourquoi je trouve la conjoncture favorable et, après, pourquoi je trouve qu'il vous reste beaucoup de pain sur la planche.

Je me place d'un point de vue interne à l'éducation.

Il y a cinq ans, en mai 1984, la Direction générale de l'éducation des adultes, dont je faisais partie à cette époque, avait organisé, avec l'aide de quelques commissions scolaires et de quelques cégeps, un premier colloque sur l'éducation des adultes liée au développement régional. C'était un thème tout nouveau et pourtant 350 personnes étaient accourues des quatre coins du Québec pour prendre connaissance des projets entrepris par leurs collègues des commissions scolaires et des cégeps.

Des expériences par lesquelles les services d'éducation des adultes s'ingéniaient à appuyer, à stimuler, voire à amorcer des développements dans leur région: animation de paroisses au Témiscamingue, regroupement d'agriculteurs dans la région de l'amiante, formation de créateurs d'entreprises à Amqui et à Sherbrooke, recherche appliquée à Causapscal, appui au sommet économique de Lanaudière, sont autant de projets qui étaient au programme et d'autres encore.

Le colloque avait suscité beaucoup d'enthousiasme et l'un des résultats les plus manifestes du colloque fut de «faire exister le thème», de faire en sorte que des expériences jusque-là isolées étaient reconnues comme appartenant à un courant plutôt d'avant-garde mais important. Ce courant s'appelle l'éducation des adultes liée au développement régional.

Beaucoup de choses se sont passées dans le monde québécois de l'éducation des adultes depuis ce mois de mai 1984. Plusieurs de ces choses ont eu pour effet indirect d'éloigner les commissions scolaires du développement régional, donc de retarder le développement de cette tendance, c'est-à-dire que beaucoup de commissions scolaires se sont fait imposer leurs préoccupations, leurs priorités si vous voulez, par les événements. Je vous donne quelques exemples:

1. Le gouvernement venait de se donner une nouvelle politique d'éducation des adultes et cette politique changeait de façon importante vos rapports avec la main-d'oeuvre. Il a fallu que vous vous y adaptiez.
2. Le gouvernement instaura l'enveloppe ouverte; cette mesure vous incita à freiner la diversification des services qui était jusque-là une coutume en éducation des adultes. Il a fallu que vous vous y adaptiez.
3. Les commissions scolaires régionales ont cédé leur place aux commissions scolaires intégrées.

Comme vos services étaient rattachés aux CSR, il a fallu que vous suiviez cette opération de très près.
4. Pendant tout ce temps-là, rappelez-vous, communiquer avec la DGEA (devenue DEA, puis redevenue DGEA) était devenu plus lent et plus compliqué que ce à quoi vous étiez habitués. Cette époque est terminée fort heureusement mais elle vous a coûté des délais et des énergies.
5. La crise de la formation professionnelle des jeunes a sévi dans toute son ampleur; on vous a appelés au secours dans vos commissions scolaires.
6. La campagne qu'avait menée la Table des responsables de l'éducation des adultes (TREAQ), au moment de la politique des adultes, l'avait laissée épuisée. Il lui a fallu un peu de temps pour retrouver sa vigueur.
7. La scission MEQ-MESS vous a obligés à définir autrement vos rapports avec les cégeps.

Quand on regarde ces cinq années de bousculade, on peut dire qu'on ne vous a pas laissés choisir vos priorités de développement. En conséquence, il n'est pas surprenant que, pendant plusieurs années, peu de commissions scolaires aient été nouvelles à innover en matière de liens avec le développement régional: événements régionaux majeurs à Sept-Iles, Thetford, Causapscal, Hull, Limoilou, Montréal, Chicoutimi, Victoriaville, mais peu de nouvelles commissions scolaires ou de nouveaux cégeps.

Heureusement, un petit groupe d'irréductibles commissions scolaires, cégeps et fonctionnaires ont continué d'assurer la survie et même la vigueur du dossier développement régional. Leur ambition était constamment celle de faire éclater le dossier, de le rendre accessible à plus de commissions scolaires et de cégeps. Au plan provincial, leurs réalisations furent les suivantes:

- colloque des cégeps en 85;
- rapport et plan d'action du groupe de travail interministériel en 85;
- diffusion de deux vidéos sur les ondes en 85 et 87;
- mission à Toronto et Vancouver en 86;
- entre temps, missions en Grèce, en France et en Tunisie.

Mais le meilleur coup fut la publication par le MEQ et le MESS de la pochette «Document de réflexion et programme d'aide en 1988».

Grâce à ce patient travail et à cette publication conjointe des autorités du MEQ et du MESS, d'autres commissions scolaires (et d'autres cégeps aussi) se sont manifestées depuis un an en offrant toutes sortes de nouveaux services à leur population: fonds de développement régional dans Portneuf, support aux projets issus des sommets régionaux dans la région de l'amiante et dans la Beauce, concertation d'organismes socio-économiques à Chapais-Chibougamau, appui au développement touristique à Sainte-Agathe, à Matane et à Drummondville, appui à l'innovation et à l'invention au Lac Saint-Jean, aide à une entreprise adaptée dans la Matapédia, centre régional de l'automobile à Rimouski. (cf: Bilan de la DGEA: les projets soumis au programme d'aide en 87-88, 19 en 89-90).

Pendant ce temps, le gouvernement se donne un plan d'action en matière de développement régional et, bientôt, le Conseil supérieur de l'éducation prépare pour l'été 89 un avis sur l'éducation et le développement régional.

Vraiment, la conjoncture, en ce qui vous concerne, est plus ouverte à votre implication dans le développement régional. Je ne parle que de la conjoncture en éducation et du plan d'action en matière de développement régional. Si j'avais le temps, je parlerais de la conjoncture économique et sociale qui est, elle aussi, propice à certains égards.

Je vous disais tout à l'heure que la partie n'est cependant pas gagnée d'avance.

Il y a en effet des freins à notre intervention dans le développement régional et je veux en mentionner quelques-uns. Mon but n'est pas de vous décourager, mais de stimuler votre lucidité et votre détermination.

Parmi les freins donc, il y a les facteurs suivants:
1. Les cégeps ont pris de l'avance sur vous. Ce fait n'est un handicap qu'en apparence. En effet, les cégeps ne l'ont pas voulu ainsi et sont prêts à travailler avec vous, je le sais. Plusieurs souhaitent

votre présence vigoureuse. D'ailleurs, vous le savez.

2. Les fonds sont rares, en particulier dans le dossier éducation des adultes et développement régional.

3. Il y a surtout cette hésitation, ce conflit sourd et continu qu'on vit en éducation, notamment en éducation des adultes, entre, d'une part, la scolarisation et d'autre part, l'adaptation aux clientèles. Entre l'intégration et la spécificité de l'éducation des adultes, il est sûr que l'intégration veut dire strictement la scolarisation, c'est-à-dire français - anglais - maths, alors que la spécificité veut dire adaptation des services et donc ouverture aux populations et aux problématiques régionales.

Les tenants de l'intégration vous diront «ce n'est pas le rôle de l'éducation de se mêler de développement régional».

4. Il y a tous les «compétiteurs», ceux qui disent que l'Économique c'est pas vous, c'est eux, que le Régional c'est pas vous, c'est eux.

5. Il y a enfin les centralisateurs, ceux qui n'attendent rien de bon des régions, ceux pour qui les régions sont des réservoirs de main-d'oeuvre, de matières premières ou de consommateurs.

A travers ces courants contraires, que feront les commissions scolaires en matière de développement régional?

Je ne le sais pas, mais j'aime croire que la prise en main de ce colloque par les commissions scolaires elles-mêmes, qui s'est faite dans un mouvement d'affirmation du leadership des commissions scolaires dans ce dossier régional, mouvement dont l'impatience n'était pas exclue, est un pas dans la bonne direction.

Sincèrement, comme observateur de la scène québécoise, je ne sais pas quel parti vous prendrez, majoritairement. Vous êtes des organismes décentralisés et, c'est sûr, solidaires de vos régions, mais vous faites face à des tendances centralisatrices donc contraires aux régions.

En tout cas, comme le dit le comité organisateur, c'est à vous de jouer!

Monsieur André Goyer, directeur général de l'Association touristique des Laurentides (ATL)

Monsieur le ministre Côté,
Mesdames et Messieurs, représentants des commissions scolaires,
Distingués invités,

Il m'est très agréable, à titre de représentant du secteur privé, de vous adresser la parole dans le cadre du colloque provincial «Les commissions scolaires et le développement régional».

Je désire profiter de l'occasion que m'offre cette tribune de choix pour vous sensibiliser brièvement à ce qu'est l'Association touristique des Laurentides (ATL).

L'Association touristique des Laurentides (ATL) est un organisme privé à but non-lucratif reconnu officiellement comme interlocuteur privilégié auprès du ministère du Tourisme et qui regroupe près de 500 membres, dont bien entendu la Commission scolaire des Laurentides, avec une représentativité de l'ordre de 90% de l'entreprise privée.

L'ATL est un organisme engagé dans le développement régional et pilote surtout des programmes de promotion, de publicité et de développement touristique pour l'ensemble de la toute récente région administrative «Les Laurentides».

A titre d'exemple de l'implication de l'entreprise privée dans notre organisme, je vous mentionne le budget de l'année 1988-1989 qui s'est terminée le 28 février dernier, avec un chiffre d'affaires qui s'élève à 1 550 236,00$, impliquant un investissement du milieu de l'ordre de 1 141 643,00$. Une telle participation se passe de commentaires, si ce n'est qu'elle démontre sans équivoque que l'ATL est un outil qui répond très bien aux besoins de sa clientèle.

Le rôle des commissions scolaires dans le développement régional est également évident (dans une réalité où ce sont d'abord des hommes et des femmes qui font le développement économique) dans un contexte - libre échange, changements technologiques - où la qualité des ressources humaines peut faire toute la différence. En conséquence, les commissions scolaires ont un rôle important face au développement régional futur en formant les entrepreneurs de demain et face au développement régional actuel en contribuant largement à l'amélioration, à la formation continue et au recyclage des ressources humaines d'aujourd'hui.

Le plan d'action de monsieur le ministre Côté en matière de développement régional constitue à plusieurs niveaux une invitation aux commissions scolaires à participer - en tant que ressources des régions - au développement régional.

Plusieurs éléments de ce plan d'action vous concernent directement qu'il s'agisse d'adaptation et de formation de la main-d'oeuvre, d'évolution du marché de l'emploi, de carence en ressources humaines qualifiées, de promotion à l'initiative individuelle ou de sensibilisation des jeunes à l'option entrepreneuriale.

Mais la ligne directrice la plus importante de ce plan d'action réside à mon humble avis dans son titre: «A l'heure de l'entreprise régionale» ou si l'on veut «A l'heure des entreprises en région».

Dans le même sens, la popularité grandissante de la formation sur mesure démontre clairement que vous pouvez obtenir des succès auprès des entreprises en conjuguant vos efforts avec ces dernières.

Présentement, l'ATL collabore à l'organisation du forum régional pour l'emploi et dans l'un des documents de support, on retrouve un exemple intéressant des implications du monde scolaire en matière de développement régional en Suède.

Cet exemple fait ressortir d'une part la collaboration étroite entre écoles, entreprises et agences d'emplois pour fournir aux jeunes l'encadrement requis et d'autre part, la création de mesures spécifiques pour les 16-17 ans et 18-24 ans, telle la formation professionnelle - les résultats sont probants - avec des taux de chômage des jeunes autour de 5 à 6%.

Mais là, je m'éloigne beaucoup des Laurentides et du tourisme.

Pour l'ATL, il est clair, et cela depuis longtemps déjà, que les commissions scolaires sont des partenaires à part entière dans le développement régional. Il ne s'agit pas seulement de belles paroles ou de bonnes intentions, mais d'une réalité pour notre organisme. En effet, notre conseil d'administration prévoit - outre les sièges occupés par les représentants de l'hôtellerie, de la restauration, du ski, des pourvoiries, etc... - un siège pour les institutions de formation.

A ce niveau, la Commission scolaire des Laurentides a occupé à plusieurs reprises ce siège au sein de notre conseil d'administration, et actuellement, elle est représentée par monsieur Philippe Belleteste, directeur de l'École hôtelière des Laurentides qui s'est impliqué et s'implique encore beaucoup dans le développement touristique des Laurentides.

Toute la question de la formation et des ressources humaines en tourisme prend aujourd'hui beaucoup d'importance. Dans les Laurentides, le plan de développement touristique régional s'est donné parmi ses orientations fondamentales de susciter une approche plus moderne de la gestion touristique et de donner une priorité à la formation tant de la main-d'oeuvre que des gestionnaires ou entrepreneurs.

Au niveau canadien, l'Institut canadien de recherche en tourisme, relié au Conférence Board du Canada, a formé en 1988 un groupe de travail sur les ressources humaines en tourisme qui étudie entre autres toutes les questions de la formation, du perfectionnement et du professionnalisme au sein de l'industrie.

Au niveau québécois, le ministère du Tourisme s'apprête en collaboration avec d'autres partenaires à former un comité de travail sur la formation en tourisme.

L'ATL a réalisé récemment un diagnostic de l'industrie touristique régionale dans une perspective de besoins de formation. Le constat n'est pas très reluisant et cela semble vrai pour l'ensemble du Québec:

- conditions d'entrée faciles dans l'industrie;
- réticence à engager du personnel qualifié qui coûterait plus cher;
- tendance à favoriser la formation sur le tas;
- conditions de travail difficiles;
- horaires de travail irréguliers;
- saisonnalité;
- roulement élevé du personnel et faible sécurité d'emploi;
- attachement au mode traditionnel de gestion;
- possibilités d'avancement limitées.

Un autre fait saillant de ce diagnostic faisait ressortir que l'intervenant touristique était en présence d'une multitude d'intervenants en terme de cours de formation (commissions scolaires, cégeps, universités, ministère de l'Industrie et du Commerce, Banque fédérale de développement, consultants privés, et j'en passe) et qu'il était très difficile de s'y retrouver et de savoir à quelle porte vraiment frapper.

Ce rapport identifie un autre mot clé en matière de développement régional: la concertation.

En fait, il est souhaitable que l'implication des commissions scolaires se fassent en concertation avec les cégeps, les universités et d'autres intervenants afin d'adapter les diverses programmations - en terme de créneaux de clientèles et de spécialisation, mais également en terme de concertation avec

d'autres partenaires tels l'ATL, organismes de développement économique, conseils régionaux de développement, chambres de commerce, etc... lesquels pourraient jouer un rôle de sensibilisation auprès des entreprises, afin de les motiver à investir dans la formation et le perfectionnement de leur main-d'oeuvre et de leurs gestionnaires.

Une telle concertation doit se vivre autour de projets concrets et dans ce sens, la création récente du Centre d'expertises touristiques des Laurentides - le CETL - en représente un bel exemple.

La Commission scolaire des Laurentides a assumé le leadership dans la création de ce centre d'expertises mais le fonctionnement se fait en concertation avec le Cégep de Saint-Jérôme, l'Université du Québec à Montréal, l'École hôtelière des Laurentides, le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie ainsi qu'avec l'ATL, en fait des représentants de l'ensemble de ces structures constituent le conseil d'administration provisoire du CETL.

Le CETL jouera un rôle important dans des domaines tels: information et sensibilisation; formation, en tant que carrefour pour les entreprises; aide à la PME; diffusion en matière d'innovation.

Il s'agit d'une nouvelle structure de concertation en région qui s'inscrit à plusieurs égards dans le plan d'action de monsieur le ministre Côté en terme de structure regroupant les institutions de formation et le monde des affaires, de diffusion face à l'innovation et aux nouvelles technologiques et de centres de recherche spécialisés.

Dernier commentaire: je considère, que pour être à l'heure des entreprises régionales, il faut éviter les longs discours. Je m'arrêterai donc là en reprenant le thème de ce colloque: «A nous de jouer».

Pour conclure, je souhaite que vous me pardonniez la mention constante des mots «Laurentides» et «tourisme» tout au cours de cette allocution, mais vous comprendrez que je les affectionne tout particulièrement!

Monsieur Yves Poisson,
directeur général des programmes,
région Québec
Emploi et Immigration Canada

Les commissions scolaires doivent jouer un rôle en matière de développement de leur région et ce, en tant que partenaires privilégiés oeuvrant sur un des ingrédients les plus importants du développement, soit les ressources humaines.

J'aimerais aborder avec vous cinq domaines où les commissions scolaires peuvent jouer un rôle.

Il va sans dire que cette implication suppose que la commission scolaire est à l'écoute des besoins du milieu et a établi des contacts avec les entreprises, les organismes oeuvrant au développement économique, les représentants gouvernementaux des ministères qui s'intéressent à ces questions, les municipalités, etc...

La commission scolaire doit agir comme un partenaire actif auprès de ces intervenants et prendre la place qui lui revient; plus spécifiquement, quant aux aspects de formation et de recyclage des ressources humaines.

La formation est évidemment la mission première d'une institution de formation mais, de plus en plus, le rôle traditionnel joué par les institutions en regard de la formation des jeunes doit être élargi. De nouvelles réalités obligent l'école à sortir de l'école. Les changements démographiques et économiques que nous connaissons font que les institutions de formation doivent s'adapter, développer de nouvelles approches et ouvrir leurs portes à des clientèles qui ont des besoins fort différents de la clientèle traditionnelle des jeunes.

Mentionnons les décrocheurs qui, après quelques années décevantes sur la marché du travail, décident de retourner aux études, les femmes de retour sur le marché du travail, les travailleurs d'âge mûr qui doivent se recycler pour faire face aux changements technologiques, les immigrants qui doivent adapter leurs connaissances à notre contexte, etc... C'est, à mon sens, dans ce contexte que la commission scolaire doit jouer son rôle.

J'aimerais maintenant aborder les cinq domaines d'interventions auxquels je faisais référence au début de mon exposé. En d'autres mots, le développement économique des régions doit être envisagé sous au moins ces cinq facettes; il s'agit d'interventions auprès:

a. des personnes en emploi;
b. des nouveaux entrants;
c. des chômeurs;
d. de projets de développement;
e. des collectivités.

Il s'agit là de cinq aspects du développement des régions qui ont chacun leurs exigences propres. La Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, dans le cadre de ses politiques du marché du travail, est directement impliquée en regard de chacun de ces domaines d'interventions et je tenterai de vous décrire le rôle que nous souhaitons voir jouer par les institutions de formation dans chacun de ces domaines.

Les personnes en emploi forment au moins 90% de la population active. Nous devons reconnaître que la formation et le perfectionnement des ressources humaines font l'objet d'efforts insuffisants de la part des entreprises. Ainsi, lors d'une enquête menée par Statistiques Canada en 1987, 75% des entreprises interrogées ont déclaré qu'elles n'offraient aucune formation reconnue à leurs employés; de fait, les entreprises canadiennes

investissent beaucoup moins dans la formation qu'on le fait dans d'autres pays.

Toute proportion gardée, les entreprises canadiennes affectent à la formation moins de la moitié de ce qui est affecté par les entreprises américaines.

Tel qu'en fait état le document déposé par l'honorable Barbara McDougall, mardi de cette semaine, «le gouvernement veut favoriser un élargissement majeur des activités de planification des ressources humaines au niveau des secteurs industriels, des industries et des groupes professionnels... afin de favoriser l'élaboration de stratégies qui visent à élever le niveau de compétences des employés».

La formation des nouveaux entrants doit se faire en relation plus étroite avec les besoins des entreprises et le gouvernement entend donner un appui plus grand à la formation dans des professions requérant un apprentissage. Ce programme répondra aux besoins des différentes industries et des professions en croissance.

Nous croyons également que le programme d'alternance travail-études constitue une formule gagnante et le gouvernement entend accroître de façon importante les sommes qu'il consacre à la mise en place de tels programmes, particulièrement au niveau secondaire. Le gouvernement fédéral propose que toutes les écoles secondaires au Canada mettent en place cette approche. Il va sans dire que les établissements de formation peuvent jouer un rôle important dans la formation des personnes employées. Ils disposent de ressources, d'équipements et de compétences qui doivent être mieux connus des entreprises et doivent également leur être plus accessibles. Les sommes que la Commission de l'Emploi et de l'Immigration consacre à la formation sur mesure en établissement vont sûrement dans ce sens et constituent une formule souple permettant de répondre à ce type de besoins.

Le développement économique des régions suppose également que les personnes sans emploi puissent se préparer à occuper les emplois disponibles.

De nombreux programmes auxquels participent les commissions scolaires existent à cet égard dans le cadre, par exemple, des achats directs de formation en établissement; ces formules sont sûrement bien connues.

Il faudra cependant améliorer l'identification des besoins de formation afin que la formation dispensée corresponde mieux aux besoins du marché. Il faudra également offrir des «produits» de formation qui correspondent aux besoins des adultes, tenant mieux compte de leurs expériences de travail et qui ne soient pas une simple duplication des cours dispensés aux jeunes. Certains mouvements en cours dans les établissements et les ministères responsables ne sont pas sans créer certaines inquiétudes auprès des intervenants en éducation des adultes. Ces programmes devraient également, à mon sens, être davantage en lien avec le marché du travail et donc, comporter plus fréquemment des périodes de stages dans des entreprises.

Le troisième domaine d'intervention touche les projets majeurs de développement. Toutes les villes rêvent sans doute d'attirer sur leur territoire une entreprise majeure, créant des milliers d'emplois et générant des retombées indirectes importantes.

C'est sans doute là, la conception que plusieurs partagent du développement économique régional mais, trop souvent, les résultats de cette approche se font attendre. Il n'en demeure pas moins que plusieurs facteurs sont pris en considération par les grandes entreprises dans leur décision de localisation: la disponibilité de la main-d'oeuvre et son niveau de compétences sont sûrement des facteurs importants.

Tous, je crois, comprennent que le développement des ressources humaines et la création d'emplois ne peuvent être uniquement axés sur cette manne qui tombe périodiquement ici et là, dans notre territoire.

De fait, la croissance nette de l'emploi ne peut

s'appuyer sur l'expansion des grandes entreprises. Ainsi, durant la période 1978 à 1986, 16% de la croissance nette de l'emploi au Canada a été générée dans les entreprises comptant 100 employés ou plus, comparativement à 75% pour les entreprises comptant moins de 20 employés.

Ceci m'amène au dernier domaine d'intervention dont je voudrais vous entretenir, soit la contribution des institutions de formation en matière de développement économique local. La Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada appuie les efforts de développement économique local d'une façon tangible dans le cadre du programme de développement des collectivités.

Nous comptons actuellement au Québec près de 50 collectivités sélectionnées. Pour être admissibles, elles doivent connaître un taux de chômage chronique ou élevé et nettement supérieur à la moyenne de la province; les territoires doivent également être situés hors des centres métropolitains et distants des marchés du travail plus dynamiques. Une fois la collectivité sélectionnée, on mettra en place, suite à des consultations avec les principaux intervenants du milieu, un comité d'aide au développement de la collectivité.

Ce comité, mis sur pied pour une période d'au moins cinq ans, recevra un financement gouvernemental lui permettant d'entreprendre des études d'inventaires de la situation et d'explorer des avenues de solutions. Cette prise en charge par le milieu devrait permettre d'identifier des secteurs de l'économie locale qui ont un potentiel de croissance et d'encourager des individus à mettre de l'avant des idées susceptibles de créer des emplois locaux.

Un tel comité existe dans les Hautes Laurentides et il a, ou devrait avoir, identifié le développement touristique comme un des axes privilégiés de développement de la région. La Commission scolaire des Laurentides est d'ailleurs un partenaire actif, comme vous le savez, en matière de développement touristique et c'est sûrement là un bel exemple d'une implication d'une commission scolaire dans le développement économique de sa région.

Il m'apparaît important de souligner, en terminant, que la création d'emploi dans les petites et moyennes entreprises doit inclure l'encouragement et le support à ceux qui désirent démarrer leur propre entreprise. Les institutions de formation peuvent sûrement jouer un rôle à cet égard par la formation et le perfectionnement des entrepreneurs. L'énoncé de politique déposé cette semaine prévoit d'ailleurs un élargissement important des mesures permettant à des prestataires d'assurance-chômage de démarrer leur entreprise.

Le développement économique régional recouvre donc une multitude de facettes et la participation active des institutions de formation en cette matière est essentielle. Notre économie connaîtra dans les années 90 des changements importants reliés à des facteurs démographiques, technologiques et d'évolution des marchés. L'adaptation des ressources humaines aux nouvelles réalités du marché du travail constitue la priorité de la décennie et vous pouvez jouer un rôle capital en cette matière.

Résumé de l'allocution de monsieur Roger Richard, directeur général de la Commission scolaire de Victoriaville

C'est le point de vue d'un praticien, fervent partisan du développement endogène et du partenariat des commissions scolaires et des agents socio-économiques d'une région que nous a présenté monsieur Roger Richard.

Ce partenariat de l'éducation et du milieu socio-économique, souligne-t-il, doit résulter de la volonté des organismes et non seulement de celle d'individus. Dans les commissions scolaires, il s'agit donc d'amener les dirigeants, le conseil des commissaires d'abord et la direction ensuite, à saisir l'importance du rôle social de leur institution dans un milieu. Or, constate monsieur Richard, ce rôle actif de la commission scolaire n'est pas encore tout-à-fait reconnu. Au niveau local, il y a pourtant deux gouvernements légitimés par deux lois, celle des municipalités et celle de l'instruction publique. Il importe donc, estime le conférencier, que les commissaires reconnaissent l'importance de l'institution qu'ils représentent et fassent en sorte qu'elle participe au développement du milieu.

Selon Roger Richard, la mission d'une commission scolaire ne peut être réduite à la seule formation des jeunes: «on ne peut se contenter de gérer à court terme et penser qu'on gèrera demain comme on gérait hier». La commission scolaire fait face à des réalités nouvelles auxquelles elle doit s'adapter: la formation en alternance, la formation sur mesure de la main-d'oeuvre, pour ne citer que deux exemples, font partie du présent et cette contribution importante au développement socio-économique du milieu s'inscrit pleinement dans la mission de la commission scolaire.

Plus insistant, monsieur Richard invite chaque conseil des commissaires à affirmer, dans une résolution, que la commission scolaire entend s'engager dans la collectivité et être partenaire du développement régional car, affirme-t-il, les cégeps et les universités ne peuvent revendiquer le monopole de la contribution de l'éducation au développement de la collectivité. «Ces organismes ont occupé une place importante sur ce terrain parce qu'ils ont osé. Ils n'ont cependant plus d'exclusivité, les commissions scolaires s'affirmant de plus en plus comme partenaires du développement régional».

Les commissions scolaires ont cependant à acquérir leurs lettres de créance, à rendre crédible leur engagement dans le milieu. Elles ont à élargir leur horizon. «Par exemple, note monsieur Richard, pourquoi les commissions scolaires ne feraient-elles pas du placement de leurs élèves une mission? Pourquoi n'amèneraient-elles pas les jeunes à se préoccuper de leur formation et du réinvestissement de cette formation?» Les commissions scolaires, ajoute-t-il, devraient se donner la responsabilité morale de tout mettre en oeuvre pour faciliter le placement de ceux et celles qui sortent de leurs écoles.

C'est par une invitation à faire preuve d'imagination que Roger Richard termine sa conférence. «Les commissions scolaires représentent un ensemble de ressources qui peuvent être mises à profit. Les commissions scolaires pourraient trouver dans le personnel mis en disponibilité un des moyens de se faire connaître des entreprises et des autres agents socio-économiques du milieu.» Un moyen parmi d'autres...

Mon crédo en matière d'entrepreneurship et d'intrapreneurship

par Paul-Arthur Fortin de la Fondation de l'entrepreneurship

Je crois qu'il existe dans toute société un certain nombre de personnes, hommes et femmes, habiles à transformer des rêves, des problèmes ou des opportunités en des entreprises viables. Ces personnes se nomment entrepreneurs ou intrapreneurs selon qu'elles dirigent l'entreprise en question ou oeuvrent plutôt à l'intérieur d'une organisation établie.

Parfois, ces personnes ignorent longtemps leurs talents. Souvent, elles en ont pris conscience mais elles hésitent à les développer pleinement par peur, par timidité ou encore parce qu'elles perçoivent, à tort ou à raison, que le milieu ne désire pas leurs initiatives ou ne les facilite pas.

Je crois que la personne apte à entreprendre ne pourra connaître son plein épanouissement comme individu que si elle accepte de réaliser son potentiel en donnant libre cours à ses habiletés entrepreneuriales. De là les déclarations de monsieur Robert Arcand: «J'ai commencé à vivre à 30 ans, soit au moment où j'ai commencé à entreprendre», et celle de monsieur Bernard Lemaire: «Quand je n'entreprends pas, je me sens mal dans ma peau».

Je crois qu'il n'y a pas de limite à la créativité des hommes et des femmes, pas plus qu'il n'y a de limite aux besoins humains quant à leur diversité. Le manque d'entreprises viables provient de l'insuffisance d'entrepreneurs ou d'intrapreneurs actifs ou de l'infécondité de ceux qui sont en place.

Je crois que les personnes qui sont habitées par les qualités d'entrepreneur, qui acquièrent les connaissances minimales de gestion, qui obtiennent quelque expérience dans le domaine qu'elles choisissent de développer, qui utilisent les aides et les accompagnements disponibles et accessibles, qui fonctionnent à leur rythme et qui ont pour leur projet le capital de démarrage suffisant pour durer dans le temps, réussissent dans plus de 95% des cas.

Je crois que les personnes habitées par les qualités d'entrepreneur ou d'intrapreneur se distinguent des autres par les traits suivants:

- ces personnes, hommes ou femmes, ont une bonne vision des choses;
- elles possèdent un besoin pressant d'agir et de

passer à l'action;
- d'instinct, elles préfèrent s'intéresser aux opportunités plutôt qu'aux problèmes;
- elles choisissent de s'occuper de projets plutôt que de rechercher la parade;
- elles ne craignent pas les risques ni l'échec; plutôt, elles savent les gérer et les dépasser;
- selon Bernard Lamarre, les intrapreneurs sont souvent des gens qui dérangent l'ordre établi dans une organisation;
- enfin, les intrapreneurs ont en commun avec les entrepreneurs d'être passionnés ou follement amoureux.

Je crois que dans une démocratie, la société choisit ses «leaders»; d'ailleurs, elle en manque rarement mais elle obtient les entrepreneurs et les intrapreneurs qu'elle mérite car ces derniers se choisissent eux-mêmes. Aussi, elle en manque souvent. Pour pouvoir mériter, comme il convient, les entrepreneurs et les intrapreneurs qui sont nécessaires, une société doit remplir quatre conditions. Elle doit:
- interpeller constamment les hommes et les femmes du milieu pour dépister les entrepreneurs et les intrapreneurs et susciter l'innovation;
- accueillir positivement les personnes, peu importe leur différence ou leur marginalité, et ne pas rejeter «a priori» les nouveautés même bizarres;
- supporter les entrepreneurs et les intrapreneurs en émergence par de la formation, des services d'accompagnement, du capital de démarrage, de l'appui des médias, des encouragements du milieu...;
- finalement, reconnaître comme il se doit les gens qui, par leurs initiatives, transforment notre milieu en le recréant un peu plus chaque jour. Les entrepreneurs et les intrapreneurs sont des cadeaux pour une société et cela doit être connu et reconnu.

Je crois que tous ne sont pas appelés à devenir entrepreneurs ou intrapreneurs. Cependant, chacun peut faire quelque chose pour soutenir l'entrepreneurship dans son milieu. Comme parent, patron, éducateur, travailleur, consommateur, contribuable, investisseur, citoyen ou simple membre de la collectivité, il leur est possible d'apporter du support, de l'encouragement voire même de la vénération à l'égard de ceux et celles qui, par leurs initiatives, créent la richesse et l'emploi. Les médias peuvent jouer un rôle extrêmement important pour l'avancement et le progrès de l'entrepreneurship, notamment au sein des entreprises existantes, en préconisant une culture d'entreprise favorable au phénomène.

Je crois que, dans chaque milieu, il existe toujours un potentiel entrepreneurial à développer et à soutenir. Si celui-ci est convenablement mobilisé, il peut générer les entreprises nécessaires à une bonne utilisation de la ressource humaine disponible dans ce milieu et créer la richesse et l'emploi suffisants pour la survie et le progrès de cette communauté. Cette conviction ne vise surtout pas à préconiser le chauvinisme, la sclérose ou le repliement. Au contraire, c'est une option en faveur de l'ouverture, de l'éclatement et du renouveau. En effet, je suis convaincu que l'entrepreneurship demeure le meilleur moyen de transformer la société en douceur et en profondeur.

Je crois que le développement régional passe par le développement de la PME et de l'entrepreneurship issu du milieu. La personne humaine doit demeurer au centre de la société qui se veut entrepreneuriale. L'État doit y apporter le support, l'épaulement et créer les conditions favorables et propices à l'émergence et à l'épanouissement des entrepreneurs et intrapreneurs nécessaires au développement de chaque milieu.

Je crois que dans les milieux plus défavorisés en matière de ressources naturelles ou d'accessibilité à des marchés, il est essentiel de miser davantage sur la ressource humaine du milieu, sa créativité, sa matière grise, son habilité technique ou artistique. Naturellement, plus de recherches et de support sont nécessaires dans ces milieux pour découvrir les bons créneaux de marché et développer les entreprises adaptées aux contraintes particulières qui les

affectent. D'où la nécessité d'un programme d'appui à des initiatives en matière d'entrepreneurship et de développement régional pour relever ce défi.

Je crois que l'entrepreneur actuel qui réussit bien est le meilleur candidat pour un autre projet. Il connaît le marché, il a accès au financement et il possède la crédibilité pour aller de l'avant. Si cet entrepreneur ne veut ou ne peut récidiver comme entrepreneur, il peut aider un jeune comme parrain, ou mieux, comme tuteur-investisseur au sein de son entreprise ou à l'extérieur. Pour un jeune sans argent et sans expérience, la solution de l'investisseur-tuteur augmente ses chances de succès de façon très importante.

Je crois que la grande entreprise peut et doit jouer un rôle important pour le développement de l'entrepreneurship et le développement régional. Elle a besoin elle-même d'intrapreneurs pour mettre en valeur le fort potentiel d'idées et de créativités scientifiques ou techniques en son sein. C'est donc dans son intérêt de rechercher et de soutenir les intrapreneurs dont les projets sont compatibles avec ses orientations. Aussi, il n'est pas surprenant d'entendre un Bernard Lamarre de Lavalin déclarer que «l'intrapreneurship constitue un facteur déterminant dans le maintien de la capacité concurrentielle de nos entreprises». Pour le président d'Hydro-Québec, monsieur Claude Boivin, «l'intrapreneurship est difficile et risqué, mais il est absolument essentiel». Mais au-delà de l'intérêt immédiat de l'entreprise, c'est dans l'intérêt général de la collectivité d'aider par divers moyens les employés qui, pour démarrer leurs projets, doivent quitter l'entreprise. C'est pourquoi la grande entreprise doit interpeller, accueillir, supporter et valoriser l'entrepreneurship qui se manifeste ou qui est encore latent en son sein.

Je crois que la personne qui possède des qualités d'entrepreneur ou d'intrapreneur et qui n'est pas pleinement utilisée par son employeur à ce titre, ne peut devenir un excellent employé. D'où l'intérêt pour l'employeur de l'aider à s'épanouir en favorisant au besoin son départ de l'entreprise. Bref, l'entreprise qui permet à l'entrepreneur de se réaliser pleinement à l'interne ou à l'externe contribue au développement du milieu, acquiert une visibilité publique positive et permet parfois à son entreprise d'aérer ses rangs pour laisser plus de place à des jeunes qui ont eux aussi le droit de pouvoir acquérir quelque expérience.

Je crois qu'à cette époque où le changement s'accélère, la société québécoise doit gager plus que jamais sur sa ressource entrepreneuriale pour assurer sa survie et son progrès. Elle doit de plus maîtriser techniquement le processus de création et de démarrage d'entreprises, et financièrement accroître l'accessibilité à du capital de semence et de proximité, de façon à faciliter le pré-démarrage et le démarrage d'entreprises nombreuses et variées. Car, ne l'oublions pas, c'est surtout la petite entreprise et celle en phase de démarrage qui créent les emplois et les innovations.

Je crois qu'une société qui permet et favorise l'épanouissement des personnes devient vite une société entrepreneuriale. Une société entrepreneuriale réussit à créer les entreprises et les opportunités nécessaires à l'utilisation pleine et entière de ses ressources humaines et développe, avec le temps, une véritable culture entrepreneuriale.

Je crois que l'école demeure le principal creuset où se forgent les générations actuelles et à venir. L'école transmet d'abord des connaissances, des attitudes ou des comportements. Elle véhicule aussi les valeurs et les croyances qui façonnent de l'intérieur la société. L'école s'adresse à l'intelligence d'abord, mais elle atteint aussi le coeur et l'être tout entier de la personne. Pour une société, la culture entrepreneuriale devient possible à condition que l'école s'implique dans le projet et l'assume.

Je crois que la survivance comme peuple se mérite. Une bonne façon pour le Québec de mériter d'être six ou sept millions d'habitants dans vingt-cinq ans ou plus, c'est de démontrer maintenant qu'il n'y a personne de trop au Québec. Pour atteindre cet objectif, il nous faut développer suffisamment l'entrepreneurship pour que des emplois convenables

puissent être offerts à tous.

Je crois que la société québécoise constitue un cas unique dans l'histoire du monde. En moins d'une génération, elle est passée d'une société de dépendance en matière d'entrepreneurship à une société qui se prend en charge. Nous pouvons déjà transférer ce savoir-faire à une partie importante du monde qui veut apprendre le «comment» en matière d'entrepreneurship.

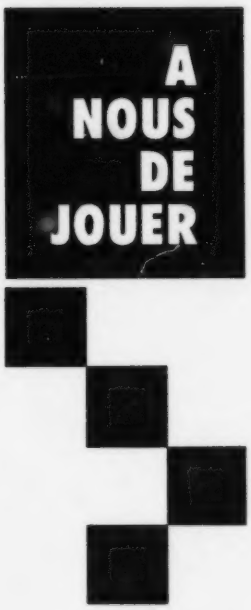
Je crois que la mission que s'est donnée la Fondation de l'entrepreneurship, à savoir: «identifier et libérer le potentiel entrepreneurial des personnes et contribuer à créer les conditions favorables et propices à leur plein épanouissement» répond aux besoins de notre temps. Il est à noter également que cet organisme provisoire, soit le temps d'éveiller le potentiel latent, n'a pas de prétention au niveau du pouvoir. Il se veut un centre de service, en complément de ce qui existe déjà.

Pour les personnes qui se trouvent encore empêchées de devenir entrepreneures par crainte de leur salut éternel, je soumets à leur réflexion cette conviction profonde:

«Je crois que Dieu est Père. Il est de toute éternité le premier et le plus grand entrepreneur et, de plus, il nous a créé à son image et à sa ressemblance. Lorsqu'il nous convie à développer nos talents, c'est qu'il veut nous associer à son oeuvre. Aussi, pour l'entrepreneur, entreprendre devient fondamental pour la bonne marche de la caravane humaine à laquelle nous appartenons et il n'y a pas de raison de se défiler.»

N.B. Dans le but d'alléger le texte, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination.

Tous droits réservés 1989
Fondation de l'entrepreneurship
160, 76e rue est, bureau 250
Charlesbourg (Québec)
G1H 7H5
(418) 646-1994



LES ATELIERS

ATELIER 1

La commission scolaire et son action dans le milieu: démarrer sur quelles bases et comment faire?

Présentation de l'atelier 1: La commission scolaire et son action dans le milieu: démarrer sur quelles bases et comment faire?

La mission éducative de la commission scolaire dans le milieu est reconnue. Sa participation en matière de développement régional s'articule de plus en plus. Des questions préalables sont posées:

- Motifs d'implication de la commission scolaire.
- La mission éducative d'une commission scolaire dans le développement régional.
- Les Services de l'éducation des adultes, outils privilégiés d'intervention.

On commence par quel bout?

C'est la question que plusieurs se posent. Même s'il y a autant de réponses que d'expériences, on y voit plus clair dans cet atelier.

- Identification de la problématique du milieu visé.
- Comment faire pour initier un projet?
- Identification des impacts.

Atelier 1 - A

Animateur:
Monsieur Jean-Claude Lindsay
Secrétaire:
Monsieur Yves Corbeil

Personnes-ressources:
Monsieur Claude Leroux,
directeur,
Services de l'éducation des adultes
Commission scolaire de Rouyn-Noranda

Madame Jeannette D.-Lessard,
directrice de centre,
Commission scolaire de Rouyn-Noranda

Monsieur Yvon Robillard,
directeur,
Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire des Chênes

Monsieur Claude Poulin,
conseiller pédagogique en animation communautaire et en éducation populaire,
Commission scolaire de Thetford-Mines

Suite aux présentations par les personnes-ressources, les travaux en atelier ont débuté par une constatation évidente. Ainsi, quatre éléments primordiaux se retrouvent dans la toile de fond de chaque expérience: (A) les personnes impliquées dans le développement régional témoignent d'un amour réel envers leur coin de pays et un vigoureux acharnement à le défendre; (B) une étude minutieuse et exhaustive de leur milieu crée partout un fort sentiment d'autonomie; (C) ces personnes insistent sur la capacité de leurs propres forces et de leur dynamisme, sans tout attendre du gouvernement; (D) enfin, l'implication de la commission scolaire, avec son personnel et ses outils, facilite l'émergence de projets régionaux et leur réussite.

Cette «entrée en matière» illustre les principales composantes des discussions qui ont suivi.

Une première question est lancée...!

Pour atteindre l'objectif du développement d'une région, ne faut-il pas exploiter davantage le vrai mandat des commissions scolaires, c'est-à-dire viser à ce qu'un plus grand nombre de personnes terminent complètement et avec succès leur cours secondaire? Cette vocation éducative qui constitue le champ de tir des commissions scolaires, est aussi partagée par les cégeps. Une concertation accrue dans ce sens avec les collèges donnerait sans doute des résultats positifs quant à «l'employabilité». Cela fait partie aussi de la création d'emplois d'autant plus que cela peut contribuer à limiter les nombreux mouvements de population active et fraîchement scolarisée des régions en décroissance vers d'autres plus prospères.

Il semble que les commissions scolaires sont déchirées entre leur fonction traditionnelle et l'action qu'elles peuvent entreprendre dans le domaine économique de leur territoire. Le problème fondamental n'en serait-il pas un de leadership? Qui donne le mandat? Qui fait le travail? Est-ce l'affaire personnelle de quelques missionnaires inconditionnels?

C'est connu, ce ne sont pas les institutions mais bien les personnes qui se rencontrent. A ce chapitre, les expériences décrites dans l'atelier sont révélatrices. Dans deux cas, ce fut d'abord l'affaire d'une personne, puis, par la «force des choses», celle de l'institution dans une sorte de confirmation de mandat, à posteriori. **Il appert donc que ce sont les individus qui parviennent à faire avancer les dossiers par leur profond engagement**. Au début, ils outrepassent les balises habituellement reconnues dans le monde de l'éducation où tout ce qui est «scolarisant» jouit normalement d'une crédibilité plus élevée... Toutefois, avec le temps, quand l'engagement dans des activités communautaires et socio-économiques revêt un caractère de prestige, c'est alors que certaines commissions scolaires décident «d'embarquer».

Dans la troisième expérience, la commission scolaire procède à un changement interne avant de s'engager dans la réalisation de projets.

Elle s'est employée à analyser sa situation. Tout a été revu, du niveau de la confiance en soi pour mieux se concerter au degré de présence dans le milieu jusqu'à la volonté de «faire vraiment quelque chose». Aussi, cette introspection salutaire a transformé l'organigramme fonctionnel de l'établissement: on a évolué du réflexe «vertical» au réflexe «horizontal», mieux adapté à la concertation. Enfin, une politique globale a été discutée et mise de l'avant par le Conseil des commissaires. Le Service de l'éducation des adultes, comme outil privilégié, a été intégré dans cette politique comme il doit l'être dans le milieu où il évolue.

Le développement régional est considéré comme un programme permanent au ministère de l'Éducation. On devrait le considérer comme tel en région.

Dossier permanent, préoccupation permanente...! Mais comment faire quand la majorité des commissions scolaires déclarent ne pas posséder les budgets spécifiques?

Les expériences prouvent qu'il s'agit, au début, d'impliquer simplement les «bonnes personnes aux bonnes places», selon des priorités choisies. Si toutes les commissions scolaires adoptent le principe selon lequel chaque membre de son personnel «peut agir» dans des projets d'envergure régionale en

concertation avec les autres partenaires, la recherche du budget ne prend plus la même dimension.

Dans certaines localités du Québec, la concertation favorise non seulement la mise en commun des ressources mais permet aussi, par exemple, à une commission scolaire de dispenser des services de formation à l'intérieur des murs de sa voisine. Le lien qui intègre les «gros» et les «petits», c'est le dynamisme.

Ce processus de concertation, déjà amorçé par plusieurs commissions scolaires dans des projets socio-économiques, les incitera à donner les services le plus près possible de leur clientèle, à scruter continuellement les besoins de leur communauté, à questionner sans cesse la qualité de leurs résultats, à rechercher la croissance de l'économie de leur région et à s'activer à trouver des solutions au problème de chômage. En effet, une entreprise qui ferme ses portes, n'est-elle pas une affaire qui doit préoccuper toutes les forces vives du territoire touché?

La mutation économique appelle à l'action régionale. Les commissions scolaires ne peuvent plus ignorer leurs partenaires dans ce dossier vital et vice-versa.

Implication de la Commission scolaire Rouyn-Noranda dans le développement régional

La Commission scolaire Rouyn-Noranda s'est demandée longtemps, elle aussi, ce que l'éducation venait faire dans le développement économique d'une région. Elle voyait sa mission comme une réponse, adaptée bien sûr, mais attentive à des besoins éducatifs formulés par la population d'un territoire. Jamais il ne lui était venu à l'idée que l'éducation pouvait participer au développement de ce territoire; d'autant moins que selon elle, faire du développement régional, c'était poser ou contribuer à poser des gestes à caractère économique de production, achat, vente, etc. qui se traduiraient par des retombées financières. N'y avait-il pas les CRD et les OPDQ pour s'occuper de ce volet. N'était-ce pas justement la mission de ces organismes que de promouvoir le développement de leur région?

Le S.E.A. s'est donc contenté au départ, il y a quatre ou cinq ans, de regarder partir le train un peu comme quelqu'un qui aime les voyages, mais pas ce moyen de transport en particulier. Il avait tout son temps parce que le train n'est pas parti vite! Graduellement, à travers la lecture des documents qui se publiaient sur le sujet, lui est apparue la ressemblance entre l'animation communautaire qu'on faisait déjà et cette implication souhaitée des commissions scolaires dans le développement régional. Les intervenants changeaient, la fin était économique plutôt que sociale, mais l'objectif était le même: aider des individus ou des groupes à maîtriser une situation problématique pour eux, soit par un support tactique (animation) ou logistique (support à l'action), soit par la formation. Finalement, pour un S.E.A., s'impliquer dans un projet de développement régional, c'était comme s'impliquer dans une action communautaire et, chez nous, le S.E.A. a décidé de le faire de la même façon, c'est-à-dire, comme support à l'action en répondant à un besoin formulé par un organisme du milieu, sans s'approprier tous les objectifs qu'il poursuit.

Le S.E.A. n'en est pas arrivé à cette orientation du premier coup. Au début, il cherchait un projet qui amènerait un développement économique de la région. Ça allait de soi, mais seul, ce critère était embarrassant. Il a ensuite décidé que le projet qu'il retiendrait devrait lui permettre de jouer son rôle d'agent de formation et d'impliquer aussi les autres S.E.A. de la région puisqu'il voulait une retombée régionale.

C'est à partir de ces critères qu'on a commencé à cibler des projets et qu'on en a mis trois à l'étude: **LA BIENNALE, LES BPC, LA PROMOTION DE LA RÉGION.**

On a éliminé le premier parce qu'au moment où on devait choisir un projet, l'organisation de cette activité, prévue d'abord pour mai prochain, était déjà si avancée qu'on pouvait difficilement jouer notre

rôle d'agent de formation.

Les BPC faisaient et font encore dans notre région l'objet d'une polémique et il y aurait eu là une très belle occasion d'informer la population de façon objective par la formation et l'animation. Toutefois, dans l'atmosphère de haute émotivité où se déroulait le débat, les BPC étaient comme de la dynamite et aucun organisme (CRD, UPA, CAT) n'a voulu risquer de se brûler les ailes là-dessus. Seul, le S.E.A. y aurait, à coup sûr, été classé dans un camp ou dans l'autre et y aurait laissé des plumes.

C'est alors qu'on s'est rendu compte qu'il ne nous appartient pas de porter le flambeau d'un développement régional. Notre mission en est une de formation. Nous sommes des spécialistes de l'animation formative. C'est là-dedans qu'on est efficace!

On a donc retenu le projet de promotion de l'Abitibi-Témiscamingue parce qu'il était déjà supporté par un autre organisme et remplissait les autres conditions que nous avons énumérées antérieurement en l'occurrence celles de sensibiliser, d'éduquer et d'animer le milieu.

Problématique

L'Abitibi-Témiscamingue a souvent été «oubliée» dans les productions touristiques ou promotionnelles officielles et quand on en parlait, c'était habituellement d'une manière qui laissait une image de vaste solitude, de difficulté, de rudesse...

Cette perception laissée à l'extérieur nuit au recrutement des professionnels(les) et des investisseurs(euses) nécessaires au développement économique de la région et ralentit notre industrie touristique.

Plus encore, soit que cette perception s'enracine dans le coeur et la pensée des gens de chez nous qui finissent involontairement par renchérir cette image, soit que par mauvaise habitude et insouciance des impacts négatifs de leurs paroles, les Témiscabitibiens et Témiscabitibiennes **prennent plaisir** à véhiculer cette image négative, contribuant ainsi à accentuer l'impression que l'Abitibi-Témiscamingue est une région peu invitante.

Les campagnes officielles de promotion perdent de leur efficacité lorsque l'impression qui se dégage du terrain contredit les slogans promotionnels.

C'est sur les individus qu'il faut agir.

Telle était la lecture de la situation faite par le comité de promotion du CRDAT dont deux membres du personnel du S.E.A. font partie, soit à titre individuel, soit comme représentant d'un autre organisme régional. C'est par eux que la problématique nous a été acheminée et c'est parce qu'ils parlaient d'agir sur les individus que nous avons décidé «d'embarquer»!

La mise en forme du projet s'est ensuite faite assez rapidement: rencontre avec le comité de promotion pour une première ébauche du projet et pour préciser nos rôles respectifs; rencontre avec d'autres S.E.A. pour préciser nos attentes et obtenir leur assentiment; rencontre avec le Cégep que nous voulions comme partenaire dans le projet au même titre que nous; rencontre avec le président et le directeur général du CRDAT et la présidente du comité de promotion pour finaliser le projet; approbation par le Conseil des commissaires; et présentation à la DGEA.

Ça fait quatre mois!... Et on attend toujours.

Que ce projet se concrétise ou non, le CRDAT ira de l'avant avec la promotion de l'Abitibi-Témiscamingue. Ses réalisations seront peut-être de moindre envergure. Notre participation y ajouterait une expertise dans la sélection, la formation et l'encadrement de l'agent ou l'agente de développement qu'il engagera pour mener son projet à terme et fournirait un support professionnel et matériel (promotion locale, organisation, locaux) plus accessible partout dans la région grâce aux S.E.A.

Si, par cette action concertée, on arrivait à inculquer à notre population un sentiment de fierté et d'appartenance, à sensibiliser chacun à l'importance de parler positivement de la région et en faire de bons ambassadeurs, les impacts seraient importants, à savoir:

- convaincre plus facilement les professionnels(les) et leur famille de venir vivre en Abitibi-

Témiscamingue;

- attirer des investisseurs et investisseuses afin qu'ils (elles) viennent investir, vivre et travailler en Abitibi-Témiscamingue;
- inciter les touristes à venir visiter notre belle région;
- outiller nos jeunes qui vont étudier à l'extérieur afin qu'ils soient en mesure de parler des avantages qu'il y a à vivre en Abitibi-Témiscamingue (surtout lorsque leurs confrères ou consoeurs leur envoient des reflets négatifs de la région) incitant ainsi les uns à revenir dans la région et les autres à venir s'y installer pour travailler.

Quoiqu'il ne s'agisse pas là d'éléments de développement économique en tant que tels, ils sont toutefois nécessaires à l'implantation d'une infrastructure qui rendra ce développement possible.

Tableau présenté par monsieur Yvon Robillard de la Commission scolaire des Chênes

Identification de la problématique du milieu visé

- Rôle du S.E.A. dans le milieu.
- Rôle pédagogique (prioritaire).
- Rôle social (complémentaire).
- Rôle économique (complémentaire).

On commence par quel bout?

- Présence dans le milieu (lecture du milieu).
- Complémentarité avec les organismes du milieu (impliquer les gens) [état de crise où personne ne peut rien régler seul].
- Regroupement de gens désireux de faire quelque chose face à la problématique.

- Ce n'est pas un forum d'échange d'idées sans engagement.
- Ce n'est pas une structure d'appartenance par défaut, donc pas un médicament orienté sur les gens qui en font partie.
- Ce n'est pas un club stratégique (spécialistes sans pouvoir de décision).
- C'est une co-gestion, c'est une pratique administrative où l'on perd l'individualité et où l'on gère le développement par consensus.

Développement régional (conditions essentielles de réussite)

- Doit avoir comme pierre d'assise la concertation.
- Il faut des décideurs (pas nécessairement le DG ou DEA).
- Il faut beaucoup d'acharnement, d'énergie et de créativité.
- Il faut que chacun fasse des gains par rapport à sa clientèle.
- Il faut que chaque partenaire ou organisme y trouve son compte.
- Il faut être captif i.e. on ne peut y entrer ou en sortir à volonté.
- Il faut de petits succès i.e. des résultats à court terme et créer un momentum de «gagnants».
- Il faut faire place à la clientèle visée pour l'étape: définition des besoins et évaluation des résultats.

Développement régional (conditions souhaitées)

- Base naturelle.
- Soutien aux gens qui veulent se concerter:
  - ressources humaines;
  - ressources physiques;
  - ressources matérielles;
  - ressources financières.
- Tolérance à l'ambiguïté, à l'incertitude (risques calculés).
- Approche calibrée.

Atelier 1 - B

Animateur: Monsieur Yves Blanchet

Secrétaire: Monsieur Gilbert Prévost

Personnes-ressources:

Monsieur Rock Nadeau, directeur,
Services de l'éducation des adultes
Commission scolaire Rivière-du-Loup

Monsieur Raymond Boucher,
directeur général,
Bureau de recherche de
l'industrie de la tourbe

L'animateur, monsieur Yves Blanchet, présente dans un premier temps les motifs d'implication d'une commission scolaire dans le développement régional.

Il énumère une série de raisons pour lesquelles une commission scolaire devrait s'impliquer dans un tel domaine.

Les participants se disent en accord avec les motifs évoqués et reconnaissent le bien fondé d'une telle intervention tout en faisant une distinction entre le milieu rural et le milieu urbain.

La nécessité pour une commission scolaire de s'impliquer dans le développement régional en milieu rural est essentielle, en particulier dans les régions où celle-ci est une base d'activités économiques importantes en termes de budget et d'emplois.

Dans ces milieux, la commission scolaire génère habituellement le bassin d'intellectuels le plus important du milieu; donc, elle se doit d'être un déclencheur d'activités non seulement éducatives mais aussi sociales et économiques, ou à tout le moins, d'agir en tant que tel.

Dans un milieu urbain, cette nécessité est moins évidente; cependant, la commission scolaire pourrait être un agent motivateur d'activités de concertation auprès des autres intervenants du milieu comme les municipalités, les municipalités régionales de comté, les associations touristiques, les commissariats industriels, les collèges, etc...

Monsieur Blanchet a ensuite abordé la mission d'une commission scolaire en s'interrogeant à savoir si cette mission est purement éducative ou si elle doit déborder dans les domaines sociaux et économiques.

Les participants sont d'avis que la mission d'une commission scolaire doit être plus qu'éducative, d'autant plus, comme l'a souligné l'animateur, que le projet de loi 107 ouvre des avenues intéressantes à cet effet.

Les participants conviennent également qu'à l'extérieur d'une commission scolaire, l'intervenant privilégié pour agir dans des domaines autres qu'éducatifs, reste sans contredit le service d'éducation des adultes pour les motifs suivants:

- son implication, sa visibilité et sa transparence dans le milieu;
- les liens très étroits qu'il entretient généralement avec les entreprises et les autres intervenants du

milieu tels que les CFP, CEIC, CTQ, les diverses tables de concertation régionales, etc.

Cette ligne de pensée n'est pas nouvelle, car déjà en 1984, la Commission Jean consacrait l'éducation des adultes comme l'outil privilégié d'intervention dans le développement régional à cause justement de son expertise en termes d'identification, d'évaluation et de capacité de répondre aux besoins de main-d'oeuvre et de sa facilité à s'adapter aux changements technologiques et à réaliser la formation de pointe.

Gilbert Prévost, Raymond Boucher, Yves Blanchet, Rock Nadeau

L'animateur a ensuite invité les personnes-ressources, monsieur Rock Nadeau, DEA de la Commission scolaire de Rivière-du-Loup, et monsieur Raymond Boucher, directeur général de BRITEQ (Bureau de recherche de l'industrie de la tourbe dans l'Est du Québec), à nous présenter quelques projets de développement régional réalisés dans leur milieu (région de Rivière-du-Loup et Bas Saint-Laurent).

Monsieur Boucher nous a fait état de deux projets, ceux de l'observatoire du Témiscouata et BRITEQ.

L'observatoire du Témiscouata consiste en la réalisation d'un rêve d'un astronome amateur. Aujourd'hui, l'observatoire est devenu un centre d'interprétations scientifiques doté d'équipements sophistiqués et orientés vers la muséologie scientifique.

Ce centre est devenu un instrument de premier ordre pour les clubs de sciences et d'astronomie de la région et un attrait touristique important. Ce projet a généré des investissements de l'ordre de 1 500 000$ dans la région.

BRITEQ est l'actualisation d'un besoin des producteurs de tourbe, une ressource naturelle abondante et très exploitée dans la région du Bas Saint-Laurent et de la Gaspésie. Il est né aussi de la volonté d'un certain nombre d'intervenants, principalement des institutions d'enseignement, de se concerter en vue de répondre à ce besoin bien identifié.

BRITEQ se présente aujourd'hui comme un laboratoire au service des industries de la région (tourbières, pépinières, compost, pierre à chaux, charbon de bois, paillis de cèdres, etc.); il dessert aussi des municipalités et des entreprises pour des analyses de toutes sortes (eau, BPC, pesticides,...). Ce projet a généré des investissements de l'ordre de 1 200 000$ dans la région.

Monsieur Nadeau nous a tracé le profil des projets JAL et CART.

Le JAL représente un projet issu de la volonté d'une population de trois municipalités en voie de disparition (Saint-Juste, Auclair, Lejeune) de réagir à la situation précaire dans laquelle elles se trouvaient.

Le résultat de cette prise en main s'est traduit par

la création de plusieurs petites entreprises genre coopératives dont les principales sont une industrie de cercueils (Les cercueils du Bas Saint-Laurent), une industrie du produit de l'érable (La Grande Coulée), la production des pommes de terre de semences, la production d'huiles essentielles, des activités de reboisement, etc. Ces entreprises ont assuré des emplois et le maintien de la population sur place.

Les investissements générés par ces activités sont évalués à quelque 20 000 000$.

La CART (Corporation d'aménagement des ressources du Transcontinental) est un projet semblable au JAL avec la particularité que la population du Transcontinental [1] a voulu se prendre en main et provoquer le développement économique de son milieu.

Le bilan de cette initiative s'est soldé par la création d'entreprises sous forme de coopératives selon les variables économiques du milieu: culture de petits fruits, fauconnerie, aménagement forestier et culture en serre.

Les investissements générés par ces activités se chiffrent à 3 000 000$.

Suite à ces présentations, l'animateur a fait une synthèse de l'atelier. En résumé, l'objectif de l'atelier a été atteint et un consensus a été établi à l'effet que:

1. la commission scolaire ne doit pas être un propriétaire ou un gestionnaire d'entreprises, mais un **partenaire**;
2. la commission scolaire est **une force** dans le milieu et cette force doit être mise **au service de la collectivité**;
3. la mission d'une commission scolaire est plus qu'une **mission d'éducation**, elle doit y ajouter une dimension **sociale** et **économique**.

Enfin, globalement, les participants se sont dits enchantés de l'atelier et de la qualité des interventions des participants.

Il faut dire que l'animateur et les deux personnes-ressources ont tous été très impliqués, soit comme initiateurs, soit comme partenaires dans chacun des projets présentés, et sont donc d'excellents praticiens du développement régional. Cette réalité n'a pu que donner une plus grande crédibilité à leurs propos.

Somme toute, l'atelier a été réussi, l'objectif a été atteint et les participants se sont dits très satisfaits des présentations.

[1] Territoire du comté de Kamouraska situé le long du chemin de fer qui relie Edmonston (N.-B.) à Lévis (Québec). Actuellement, ce territoire est desservi par la Commission scolaire des Frontières.

Annexe déposée par la Commission scolaire de Rivière-du-Loup

A. Motifs d'implication de la commission scolaire dans le développement régional

- la volonté de participer au développement de son milieu;
- le suivi de sa mission éducative;
- une des entreprises les plus importantes de son milieu - un gros employeur;
- une banque de ressources humaines et matérielles;
- un agent socio-économique régional;
- assumer un rôle de leadership;
- soutenir et créer avec d'autres partenaires (partenariat) des activités contribuant au développement de son milieu;
- poids politique et cote d'écoute d'un organisme important;
- favoriser l'association industrie-école;
- éléments de concertation: recrutement, expertise, clientèle, définition des besoins, etc.

B. La mission éducative d'une commission scolaire

Aspects généraux:

- la Loi 107 assure pour la première fois une assise légale aux services éducatifs pour les adultes.
- une triple mission:
  1. développer les ressources humaines (art. 97-98, 208 à 216);
  2. participer à la réalisation de projets communautaires (art. 255);
  3. conclure des ententes pour la prestation de services à la clientèle (art. 214).

Aspects spécifiques:

- l'éducation est facteur de développement à la fois individuel et collectif; le développement collectif demande une éducation qui s'adresse aux groupes et aux organismes;

en plus d'une éducation accessible et qualifiante, il faut:

- une éducation capable de s'associer étroitement au développement socio-économique régional, à ses problématiques, à ses objectifs et aux besoins particuliers de formation.

suite à la page suivante

Annexe déposée par la Commission scolaire de Rivière-du-Loup (suite)

C. Le Service de l'éducation des adultes: outil privilégié d'intervention

1. Reconnu:
   - le développement régional est devenu un champ spécifique en éducation des adultes depuis février 1984 (Commission Jean);
   - la politique du gouvernement en matière d'éducation des adultes reconnaît que celle-ci est un instrument de développement régional (document de réflexion - page 1);
   - l'éducation des adultes est une force importante au service du développement des régions (Commission Jean).

2. Pourquoi?
   - le Service de l'éducation des adultes est capable d'initier une formation à la mesure des besoins, des groupes, des entreprises;
   - le Service de l'éducation des adultes est capable de provoquer la concertation des forces vives du milieu;
   - le Service de l'éducation des adultes est capable de qualité et de rapidité dans la lecture des problématiques;
   - le Service de l'éducation des adultes est capable de disponibiliser les ressources humaines et matérielles pour supporter les projets de la région;
   - le Service de l'éducation des adultes est capable de s'adapter aux changements technologiques et de réaliser la formation de pointe;

3. Les outils:
   - l'éducation populaire;
   - les projets communautaires;
   - l'accueil et référence;
   - l'animation et la croissance des groupes;
   - la formation professionnelle;
   - la formation sur mesure;
   - la formation à la coopération;
   - un personnel d'experts dans une variété de techniques et de connaissances;
   - des équipements spécialisés, locaux et ateliers.

Atelier 1 - C

Animateur: Monsieur Jean-Louis Chauvette

Secrétaire: Monsieur Michel Rivard

Personnes-ressources:

Monsieur Jules Desrosiers,
Direction de la recherche et du développement,
Direction des formations extrascolaires,
ministère de l'Éducation

Monsieur Paul-Arthur Fortin, président,
Fondation de l'entrepreneurship

Monsieur Laval Morin, directeur général,
Commission scolaire Vallée-de-la-Matapédia

Les exposés des trois personnes-ressources peuvent se résumer ainsi:

- une bonne orientation des actions posées par une commission scolaire est celle qui vise l'amélioration du tissu économique du milieu: la création d'emplois;
- il faut être présent de façon constante dans le milieu et non par périodes sporadiques;
- on doit manifester ses couleurs, susciter l'attention des partenaires, ou bien partir d'un problème commun identifié et inviter les partenaires à s'associer pour tenter de trouver des pistes concrètes de solution;
- intervenir dans la communauté pour accentuer le développement régional fait partie intégrante de la mission d'une commission scolaire;
- une bonne lecture du milieu interpelle beaucoup pour orienter les actions;
- un des mandats principaux de la commission scolaire est la formation, élément qu'on doit associer à son milieu et par le fait même, sentir qu'on est utile à ce milieu;
- on doit assumer le leadership qui mettra en évidence notre potentiel, quitte à partager ce leadership ensuite avec d'autres partenaires puisque l'important est d'initier;
- une connaissance du sens profond des divers énoncés de politiques gouvernementales s'avère nécessaire car on a le pouvoir d'intervenir, de faire valoir nos opinions;
- le Service de l'éducation des adultes doit être reconnu par la structure politique locale comme étant un service majeur pour l'implication dans le milieu de la commission scolaire; on doit toujours se rappeler qu'on a le pouvoir d'augmenter la taxation, ne serait-ce que d'un cent, afin de répondre à des besoins d'importance;
- s'impliquer comme individu dans les diverses associations ou organisations devrait être naturel

pour les membres du S.E.A.;
- les facteurs d'entrepreneurship, d'acquis des individus, de culture du milieu et enfin d'environnement (ces quatre éléments se multiplient ensemble pour créer une dynamique dans notre milieu);
- les réseaux locaux, les relations connues dans le milieu, les connaissances et l'expérience de plusieurs individus du milieu sont des composantes primordiales des facteurs précités.

Michel Rivard, Jean-Louis Charrette, Laval Morin

Commentaires, questions de fond, pistes de solutions des participants à l'atelier:

- le milieu est lui-même parfois résigné à son sort économique actuel; il devient plus difficile alors pour la commission scolaire de susciter l'intérêt;
- le S.E.A. devrait être le point de départ, la case où une volonté d'équipe de la commission scolaire doit se retrouver pour initier les actions;
- il n'est pas toujours nécessaire de devenir le sauveteur d'une situation donnée; on se doit d'initier puis de supporter le milieu;
- il n'existe probablement pas de modèle de développement régional; il faudra s'adapter à son milieu;
- il n'est peut-être pas nécessaire d'avoir cet esprit d'entrepreneur pour faire du développement régional;
- il existe peut-être une nomenclature des activités que l'on peut initier dans nos milieux;
- il faut retenir que la Loi 107 parle de notre implication dans la communauté;
- bien menée, la préoccupation du S.E.A. à s'impliquer dans le milieu peut devenir celle de la commission scolaire et par le fait même, le milieu lui-même en viendra à se l'approprier;
- les impacts du développement régional doivent être observables, mesurables en qualité et quantité; dans certains cas, cela pourrait prendre bon nombre d'années pour modifier la structure du milieu;
- la répétition, le fait de revenir souvent et de façon visible dans le milieu, est primordial.

En résumé d'atelier, il faut retenir:

- le développement régional fait partie de la mission de la commission scolaire;
- il faut connaître son milieu, y être attaché;
- on se doit de s'outiller, de se référer à des connaissances dans le milieu, à des gens qui deviennent presque des amis pour nous;
- se faire connaître comme partenaire réel;
- laisser aux autres le soin de nous arrêter;
- se donner le droit d'être unique, se donner des balises et des paramètres pour notre intervention dans le milieu.

ATELIER 2

La concertation... Enfin un sens!

Présentation de l'atelier 2: La commission scolaire et son action dans le milieu: démarrer sur quelles bases et comment faire?

La mission éducative de la commission scolaire dans le milieu est reconnue. Sa participation en matière de développement régional s'articule de plus en plus. Des questions préalables sont posées.

- Motifs d'implication de la commission scolaire.
- La mission éducative d'une commission scolaire dans le développement régional.
- Les Services de l'éducation des adultes, outils privilégiés d'intervention.

On commence par quel bout?

C'est la question que plusieurs se posent. Même s'il y a autant de réponses que d'expériences, on y voit plus clair dans cet atelier.

- Identification de la problématique du milieu visé.
- Comment faire pour initier un projet?
- Identification des impacts.

Animateur:
Monsieur Pierre Bertrand
Secrétaire:
Monsieur Guy Fortier

Personnes-ressources:
Monsieur Roger Richard,
directeur général,
Commission scolaire de Victoriaville

Monsieur Berthier Guay,
permanent du Centre régional de concertation en foresterie,
Commission scolaire régionale Lac-Saint-Jean

Monsieur Gaston Bérubé,
directeur,
Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire Chapais-Chibougamau

Monsieur Perry Fournier,
coordonnateur
Services de l'éducation des adultes,
Collège de Matane

Madame Jacinthe Losier,
conseillère pédagogique,
Services de l'éducation des adultes, Commission scolaire régionale Tardivel

Monsieur Sylvain Vachon,
coordonnateur du
Groupe Face inc.
Commission scolaire régionale de la Péninsule

projet conjoint
Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale Tardivel et Service de l'éducation des adultes du Cégep François-Xavier Garneau

Élaboration des structures de fonctionnement et mise en place du «Fonds de développement régional portneuvois»
(recherche, soutien technique et mise en opération)

La concrétisation du projet «Élaboration des structures de fonctionnement et mise en place du Fonds de développement régional portneuvois (recherche, soutien technique et mise en opération)» implique la réalisation de deux objectifs.

Élaboration des structures de fonctionnement du «Fonds de développement régional portneuvois»

Le premier objectif du projet consiste à élaborer les structures de fonctionnement du Fonds de développement régional portneuvois. A la fin de cet exercice, la clientèle cible, le type de financement offert, la nature du «Fonds», les structures administratives et le mode de gestion des capitaux auront été établis et bien structurés.

Mise en place du «Fonds de développement régional portneuvois»

Le second objectif du projet vise la mise en opération du Fonds de développement régional portneuvois. Suite à l'élaboration des structures de fonctionnement, ce deuxième objectif permettra d'établir une stratégie concernant la promotion du Fonds de développement régional portneuvois et la perception des capitaux auprès des investisseurs. Une fois cette stratégie bien définie, le projet pourra être finalisé avec l'enclenchement de la collecte et la mise en place de l'organisme gérant le «Fonds».

Afin d'élaborer les grandes lignes de ce que sera le Fonds de développement, une équipe de travail (six personnes provenant du milieu des affaires, des caisses populaires, de la MRC et du S.E.A. de la C.S.R. Tardivel) a été formée.

De plus, afin de vérifier et approuver les travaux effectués par cette équipe, on a créé un comité d'orientation regroupant les différents organismes régionaux.

Rôle des organismes promoteurs

Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale Tardivel

Depuis sa création, le Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale Tardivel a continuellement joué un rôle sur le plan du développement régional. Constitué immédiatement après la mise sur pied de la Commission scolaire Tardivel en 1965, son Service de l'éducation des adultes a offert des cours dans le cadre de la formation générale, la formation professionnelle et l'éducation populaire. Via ses services de formation qui ont permis une augmentation de la scolarisation de la population, une amélioration de la qualité de la main-d'oeuvre et une certaine croissance de la participation à des activités socio-culturelles, le Service de l'éducation des adultes a généré des répercussions sur l'activité socio-économique portneuvoise.

Ainsi, on se doit de noter qu'au tout début de l'activité du Service de l'éducation des adultes, le taux de scolarisation dans la grande région portneuvoise était particulièrement bas. Aussi, de 1966 à 1980, jusqu'à 34 groupes de vingt adultes ont suivi annuellement des cours de formation générale de niveau élémentaire et secondaire. Ainsi, en tenant compte des jeunes travailleurs plus scolarisés émergeant des milieux scolaires et des adultes qui ont comblé une partie de leurs lacunes grâce à l'éducation des adultes, le taux de scolarisation du Grand Portneuf s'est graduellement élevé pour rattraper la moyenne québécoise.

Par ailleurs, la formation professionnelle à temps

complet, particulièrement dans le cadre de cours de perfectionnement en agriculture, a desservi jusqu'à 27 groupes de 20 personnes annuellement. Ces cours ont permis une amélioration notable de la qualité de la main-d'oeuvre agricole régionale ainsi que d'une partie de la main-d'oeuvre forestière et bureaucratique. Parallèlement, des cours de formation professionnelle à temps partiel étaient offerts selon la demande des entreprises face au perfectionnement de leur main-d'oeuvre et ce, en fonction de programmes préétablis par le ministère de l'Éducation.

Gaston Bérubé, Pierre Bertrand, Guy Fortier

Avec le début des années 80, le Service de l'éducation des adultes a adapté et développé des cours de formation sur mesure pour répondre à des besoins plus spécifiques d'entreprises. Ces cours, qui représentaient environ 10% de l'ensemble des cours en formation professionnelle, étaient financés par le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu (MMSR).

Depuis octobre 1987, les cours de perfectionnement sur mesure ont été davantage structurés dans le cadre du programme «Formation sur mesure en entreprises» (FME). Ces cours échappent aux normes des programmes standards et sont adaptés en fonction des besoins exacts de la clientèle, tout en étant souvent donnés dans l'entreprise même. Ainsi, depuis octobre 87, 31 cours ont été développés dans le cadre de FME pour un total d'environ 6 000 heures de formation auprès de plus de 25 entreprises portneuvoises. Suite à ces cours, on a constaté que la formation sur mesure en entreprise répond à un besoin réel des entreprises et jouit d'une popularité grandissante.

Enfin, l'éducation populaire constitue le troisième volet de l'éducation des adultes. Jusqu'à la fin des années 1970, l'éducation populaire donnait à la population un accès quasi gratuit à des cours portant sur différents aspects artistiques et techniques (ex.: tricot, poterie, cuisine, photographie, etc.). Cette activité a propagé une image de qualité et développé l'intérêt de la population régionale face au Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale Tardivel. De fait, l'éducation populaire a obtenu un vif succès auprès de la population, étant donné son impact sur l'activité sociale tout en étant une activité de formation.

Ainsi, la progression qu'a connue la population portneuvoise au point de vue de la scolarisation et de son implication dans la vie économique pousse le Service de l'éducation des adultes à accentuer davantage son implication régionale. Cette nouvelle avenue s'établit dans une suite logique du mandat du service, de façon à poursuivre l'action de développement qui découle de l'activité de formation. Dans ce sens, l'aide que peut apporter le Service de l'éducation des adultes aux organismes de développement socio-économique et aux différentes entreprises de

la région intègre davantage la Commission scolaire régionale Tardivel à son milieu. Elle pourra, à moyen et long terme, faciliter l'action de ces organismes et entreprises dans le développement de leur région (établissement d'entreprises et création d'emplois).

Ayant ainsi déterminé son intérêt face à une implication plus directe dans le domaine du développement régional, le S.E.A. est entré en relation avec différents organismes de développement socio-économique de la région de Portneuf dans le but de cerner la problématique régionale de façon conforme à la réalité.

C'est donc dans un esprit de concertation que Tardivel se joint à la Société d'expansion économique de Portneuf, à la MRC, au Centre d'aide aux entreprises, aux Corporations de développement des parcs industriels, au Fond Laprade, à l'UPA, à la CFP, aux caisses populaires, au MIC, au CRCDQ, à Maheu Noiseux et au collège F.-X. Garneau pour la mise sur pied d'un **Fonds de développement régional portneuvois.**

Service de l'éducation des adultes du collège François-Xavier Garneau

Concernant le Fonds de développement régional portneuvois, il importe de voir comment l'implication du S.E.A. auprès des entreprises de sa région a influencé sa position actuelle à ce sujet. De fait, la collaboration au perfectionnement du personnel des organismes et des entreprises s'est accompagnée d'une grande implication dans le secteur «Gestion des affaires», plus spécialement centrée sur les besoins des propriétaires-dirigeants de PME. Cet intérêt pour la petite et moyenne entreprise a, par la suite, débouché sur une prise de conscience de l'importance de ces entreprises dans le développement économique des régions. Aussi, dès le début des années 80, plusieurs interventions concernant l'entrepreneurship se sont ajoutées à l'offre de service du collège.

De 1981 à aujourd'hui, le collège F.-X. Garneau a acquis une solide expertise en matière de création et d'expansion d'entreprises. Plus spécifiquement, il a été l'instigateur et le concepteur de programme à l'entrepreneurship féminin en collaboration avec le MICT. Plusieurs modules entourant la création d'entreprises ont été dispensés. A titre d'exemple, on peut noter les sessions titrées «Comment lancer son entreprise» ainsi que les blocs de lancement d'entreprises qui visent à accompagner l'adulte dans l'élaboration de son plan d'affaires. Chaque année plus de 250 adultes participent à ces activités.

Ajoutons à ceci que le collège F.-X. Garneau a été désigné pour donner des services dans la région de Portneuf. Bien sûr, la venue de Garneau dans cette région est récente et il n'y a pas encore eu d'interventions concrètes au coeur même des activités économiques de Portneuf. Cependant, le Service de l'éducation des adultes du collège F.-X. Garneau compte associer ses efforts à ceux du Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale Tardivel pour travailler au développement régional.

Vision des voies d'avenir

Actuellement, la principale voie d'avenir pour l'économie portneuvoise semble appartenir à la fabrication de produits finis. De fait, on constate présentement que les liaisons entre l'exploitation des ressources et la fabrication de produits finis sont courtes et peu développées. Il faudrait donc favoriser certaines possibilités d'intégration, en profitant de la proximité des ressources naturelles pour développer l'industrie de transformation tout en promulgant une diversification de la production régionale en dehors des créneaux habituels (produits forestiers, matières premières et produits de première transformation).

Le développement de cette voie d'avenir constitue actuellement la principale problématique du Grand Portneuf. De fait, l'analyse de l'économie régionale révèle le manque à gagner qu'entraîne une économie surtout limitée à une industrie d'extraction

et de première transformation. Portneuf souffre ainsi d'un déficit de marché, exportant ses matières premières et important des produits finis, et d'une perte démographique due à la migration d'une partie de sa population active qui se cherche un emploi au sein du secteur secondaire (produits finis). Par ailleurs, cette problématique de développement d'une industrie secondaire de transformation en produits finis se subdivise en deux sous-thèmes, soit la difficulté de financement des projets (disponibilité du capital de risque) et la nécessité de développer l'entrepreneurship régional (apprendre à entreprendre).

L'entrepreneurship régional

Le développement de l'industrie secondaire nécessite la présence de conditions favorables et propices à l'épanouissement entrepreneurial qui permettent d'identifier et de libérer le potentiel entrepreneurial régional. Actuellement, la majorité des organismes intervenant dans le développement socio-économique sont d'accord en ce qui concerne la nécessité de développer l'esprit d'entreprise des Portneuvois. De fait, le développement régional va de pair avec le niveau d'activités des entrepreneurs d'une région; les entrepreneurs créent l'entreprise qui crée l'emploi et accroît l'activité économique.

En considérant les différents types de production de l'économie portneuvoise, on prend conscience du potentiel énorme que renferme la région, d'autant plus qu'actuellement, ce potentiel ne connaît qu'une faible proportion de transformation sur place en produits finis.

Par ailleurs, on doit préciser que l'accroissement du taux d'entrepreneurship n'est pas le principal handicap au développement de l'industrie secondaire de transformation portneuvoise. En fait, l'entrepreneurship portneuvois reste tout de même assez dynamique mais souffre énormément de la difficulté d'obtenir un financement au démarrage et à l'expansion d'entreprises. Ainsi, la totalité des organismes intervenant dans le développement socio-économique de la région ont dénoncé cet état de fait et ont identifié le financement du développement régional comme l'élément à traiter en priorité face à la problématique régionale.

Financement des projets de développement régional

Le développement économique d'une région est conditionné par l'implication de plusieurs intervenants publics et privés. De fait, même si certains projets de développement sont pris en charge par les promoteurs eux-mêmes, la majorité de ces projets requièrent une assistance financière. Cette assistance financière a jusqu'à maintenant généralement originé de l'intervention gouvernementale et (ou) du secteur privé des institutions financières. Aussi, dans cet ordre d'idée, la prise en charge du développement des régions reposait sur l'action gouvernementale et, en partie, sur l'intervention de particuliers.

Mais l'État, qui pendant longtemps se voulait promoteur du développement, devient graduellement l'équivalent d'un partenaire des entrepreneurs du milieu.

Ainsi, l'intervention de l'État devient beaucoup plus nuancée et concertée avec la région de façon à ce que chaque dollar investi sur le terrain offre un rendement plus élevé et ait un effet multiplicateur plus grand. En ce sens, la nouvelle politique du gouvernement en ce qui concerne le développement régional oblige les régions à prendre davantage en main leur développement socio-économique.

La problématique portneuvoise face au financement de son développement régional prend une dimension encore plus importante. Aussi, la région doit s'adapter en fonction d'une participation accrue des institutions financières en place et se doter de nouveaux outils lui permettant de participer financièrement à la réalisation de projets structurants du développement.

La difficulté actuelle de financer la réalisation de nouveaux projets permettant l'expansion et la diversification des activités «dites» motrices,

entraîne des retards importants, voire même l'abandon de la concrétisation de ces projets. Il est donc primordial pour les acteurs du développement socio-économique de la région de Portneuf d'intervenir le plus rapidement possible sur le plan du financement et de la création de nouvelles entreprises.

Liens entre le contexte régional et le projet présenté

Mais, quelles sont les raisons qui ont motivé le choix d'une intervention au niveau financier de la problématique portneuvoise?

Les caractéristiques de l'économie régionale permettent d'établir une chronologie précise dans la nature des interventions à poser. Ainsi, on a pu identifier un esprit d'entrepreneurship déjà existant mais fortement hypothéqué par la difficulté de trouver le financement initial à la mise sur pied et (ou) à l'expansion d'une entreprise.

Cette problématique du financement est particulière dans le sens où l'on a pu répertorier différents fonds de capitaux pour financer l'entreprise, mais il est difficile et parfois même impossible de se procurer la mise initiale exigée pour obtenir un éventuel financement.

Dans cet ordre d'idée, la mise sur pied d'un Fonds de développement régional constitué en capital de risque pour le développement de l'entreprise, permettra un apport complémentaire aux autres modes de financement déjà existants, et pourra jouer le rôle de catalyseur permettant la concrétisation de projets qui n'auraient pas vu le jour autrement. La création d'un Fonds de développement régional portneuvois s'inscrit donc comme une action importante du processus de développement socio-économique présentement en cours dans la MRC de Portneuf et doit précéder un éventuel développement quant à l'esprit d'entrepreneurship de la population.

Il est donc urgent de doter la région d'une structure qui pourra alléger une partie du problème de sous-capitalisation des entreprises. Avec la création du Fonds de développement régional portneuvois, un capital de risque pourra être mis à la disposition de certaines PME et facilitera leur démarrage ou leur développement. Les fonds qui seront ainsi injectés dans une entreprise, le seront sous forme de capital-action et rendront le Fonds de développement régional portneuvois partenaire de plein droit dans l'entreprise. Par ailleurs, un mécanisme de retrait systématique des capitaux injectés sera établi en rapport avec le développement de la vitalité des entreprises concernées de façon à pouvoir récupérer et réinvestir des fonds dans d'autres entreprises en situation de démarrage ou d'expansion.

Les partenaires qui seront invités à participer à la constitution de ce fonds de capital de risque sont les grands employeurs corporatifs des secteurs du bois, des mines et de la finance ainsi que des gens d'affaires portneuvois représentatifs du dynamisme du milieu.

CONTRIBUTION DES ORGANISMES

Fonds de développement régional portneuvois	
• MEQ via le Service de l'éducation des adultes de la C.S.R. Tardivel	22 000$
• MESS via le Service de l'éducation des adultes du Cégep F.-X. Garneau	18 000$
Commission de formation professionnelle (CFP)	2 500$
Municipalité régionale de comté (MRC) de Portneuf	2 000$
Conseil régional de concertation et de développement de la région de Québec (CRCDQ)	400$
Les caisses populaires Desjardins de Portneuf	2 000$
Malteu Noiseux, comptables - agréés	1 000$
Union des producteurs agricoles (UPA)	3 000$
Office de planification et de développement du Québec (OPDQ)	3 000$[1]
Contribution totale des organismes	**53 900$**

Pour information:
Jacinthe Losier
Responsable du dossier
«Développement régional»
Tél.: (418) 285-2600 poste 223

[1] Cette contribution est à confirmer

Le Groupe FACE (Groupe de formation d'aide et de consultation à l'entreprise), une concertation pour un service toujours «plus»

La Corporation du Groupe FACE a célébré le 30 mars dernier son deuxième anniversaire. Mais avant son incorporation officielle, ce mouvement avait pris naissance en janvier 1986.

A ce moment, les Services de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale de la Péninsule et du Cégep de la Gaspésie et des Iles manifestaient le désir d'échanger sur la formation professionnelle. Immédiatement, le besoin de rejoindre les deux autres partenaires en formation professionnelle se fit sentir de telle sorte que la Commission de formation professionnelle et les centres d'emploi du Canada furent aussitôt interpellés. Bien vite, ces rencontres d'échange permirent d'identifier des objets partagés par tous et des projets intéressants à développer pour l'ensemble des partenaires et qu'uniquement une concertation pourrait articuler.

Le Groupe FACE est donc né de la volonté de ces partenaires oeuvrant sur le territoire couvert par les MRC de la Côte de Gaspé et de Pabok d'utiliser de façon optimale leurs ressources dans le seul but de concourir activement au développement régional de ce milieu. De par leur mission respective qui est avant tout de servir, ces organismes confirment donc leur volonté de participer à la cause du développement régional. L'apport au développement régional de cette canalisation d'énergie qu'est le Groupe FACE s'effectue principalement par le biais d'activités s'adressant aux petites et moyennes entreprises de notre territoire.

Croyant fermement que le développement d'un milieu, d'une communauté passe par la qualification, le perfectionnement et le recyclage de sa main-d'oeuvre, le Groupe FACE poursuit les objectifs suivants:

A des fins de complémentarité et sans intention de duplication de services déjà offerts:

- favoriser l'utilisation optimale de l'ensemble des ressources institutionnelles en mettant leurs expertises au service des PME;
- fournir directement ou par services interposés toute forme d'assistance susceptible d'aider au développement des entreprises et de l'entrepreneurship;
- contribuer et participer à toutes activités susceptibles de favoriser le développement régional;
- entreprendre pour son compte ou au compte d'un autre organisme toute recherche et / ou étude portant sur la problématique du développement régional;
- publier et diffuser, faire publier et faire diffuser, toute forme de documentation didactique, d'information et de promotion en matière de qualification de la main-d'oeuvre, de support à l'entreprise et de développement régional.

Légalement constitué en vertu de la partie III de la loi sur les compagnies, la Corporation possède son conseil d'administration. La présidence en est assumée par le directeur du Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale de la Péninsule; le vice-président est le coordonnateur du Service de l'éducation des adultes du Cégep de la Gaspésie et des Iles; et le poste de secrétaire est occupé par le directeur aux opérations pour la région Gaspésie Iles-de-la-Madeleine de la Commission de formation professionnelle. En plus de ces administrateurs, la Corporation compte quelques membres-consultants. Il s'agit des directeurs des centres d'emploi du Canada de Gaspé et de Chandler, de responsables de la formation professionnelle de la Regional School Board of Gaspesia et d'un représentant de la Direction régionale Travail-Québec. Le coordonnateur de la Corporation participe également à toutes les réunions du conseil d'administration. Comme il s'agit avant tout d'un organisme de concertation, le Groupe FACE a formé un comité aviseur composé de plusieurs intervenants du milieu tels que les chambres de commerce, les commissariats industriels, etc. Ce comité a pour mandat principal d'échanger sur les activités passées et

Le Groupe FACE (Groupe de formation d'aide et de consultation à l'entreprise), une concertation pour un service toujours «plus»

La Corporation du Groupe FACE a célébré le 30 mars dernier son deuxième anniversaire. Mais avant son incorporation officielle, ce mouvement avait pris naissance en janvier 1986.

A ce moment, les Services de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale de la Péninsule et du Cégep de la Gaspésie et des Iles manifestaient le désir d'échanger sur la formation professionnelle. Immédiatement, le besoin de rejoindre les deux autres partenaires en formation professionnelle se fit sentir de telle sorte que la Commission de formation professionnelle et les centres d'emploi du Canada furent aussitôt interpellés. Bien vite, ces rencontres d'échange permirent d'identifier des objets partagés par tous et des projets intéressants à développer pour l'ensemble des partenaires et qu'uniquement une concertation pourrait articuler.

Le Groupe FACE est donc né de la volonté de ces partenaires oeuvrant sur le territoire couvert par les MRC de la Côte de Gaspé et de Pabok d'utiliser de façon optimale leurs ressources dans le seul but de concourir activement au développement régional de ce milieu. De par leur mission respective qui est avant tout de servir, ces organismes confirment donc leur volonté de participer à la cause du développement régional. L'apport au développement régional de cette canalisation d'énergie qu'est le Groupe FACE s'effectue principalement par le biais d'activités s'adressant aux petites et moyennes entreprises de notre territoire.

Croyant fermement que le développement d'un milieu, d'une communauté passe par la qualification, le perfectionnement et le recyclage de sa main-d'oeuvre, le Groupe FACE poursuit les objectifs suivants:

A des fins de complémentarité et sans intention de duplication de services déjà offerts:

- favoriser l'utilisation optimale de l'ensemble des ressources institutionnelles en mettant leurs expertises au service des PME;
- fournir directement ou par services interposés toute forme d'assistance susceptible d'aider au développement des entreprises et de l'entrepreneurship;
- contribuer et participer à toutes activités susceptibles de favoriser le développement régional;
- entreprendre pour son compte ou au compte d'un autre organisme toute recherche et / ou étude portant sur la problématique du développement régional;
- publier et diffuser, faire publier et faire diffuser, toute forme de documentation didactique, d'information et de promotion en matière de qualification de la main-d'oeuvre, de support à l'entreprise et de développement régional.

Légalement constitué en vertu de la partie III de la loi sur les compagnies, la Corporation possède son conseil d'administration. La présidence en est assumée par le directeur du Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale de la Péninsule; le vice-président est le coordonnateur du Service de l'éducation des adultes du Cégep de la Gaspésie et des Iles; et le poste de secrétaire est occupé par le directeur aux opérations pour la région Gaspésie Iles-de-la-Madeleine de la Commission de formation professionnelle. En plus de ces administrateurs, la Corporation compte quelques membres-consultants. Il s'agit des directeurs des centres d'emploi du Canada de Gaspé et de Chandler, de responsables de la formation professionnelle de la Regional School Board of Gaspesia et d'un représentant de la Direction régionale Travail-Québec. Le coordonnateur de la Corporation participe également à toutes les réunions du conseil d'administration. Comme il s'agit avant tout d'un organisme de concertation, le Groupe FACE a formé un comité aviseur composé de plusieurs intervenants du milieu tels que les chambres de commerce, les commissariats industriels, etc. Ce comité a pour mandat principal d'échanger sur les activités passées et

futures et de transmettre des avis sur d'autres dossiers pouvant contribuer au support et au développement de la PME de notre territoire.

Lors de sa création, le Groupe a pu compter sur le support financier du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science afin de permettre l'engagement du personnel nécessaire à la concrétisation de cet exercice de concertation entre plusieurs partenaires. La non-récurrence de cette subvention oblige la corporation à trouver différentes sources de financement afin d'assurer la poursuite de son existence. Aucune contribution financière n'a été demandée jusqu'à maintenant aux partenaires membres et il n'est pas prévu de le faire à court terme. Toutefois, la Corporation a obtenu quelques prêts de services avec ses deux partenaires de l'éducation. Les dossiers que la Corporation a pilotés ont généré dans certains cas des revenus alors que dans d'autres cas, les revenus ont égalé les dépenses.

L'ensemble des activités qu'a réalisées le Groupe FACE et qu'il réalisera dans le futur ont toutes un dénominateur commun: sans le concours de nos partenaires, ces projets n'auraient pu se concrétiser.

En créant le Groupe FACE en janvier 1986, un premier dossier attendait déjà la nouvelle concertation. Dans certains territoires préalablement désignés existait un programme de formation professionnelle de la main-d'oeuvre adapté aux besoins des PME. Ce programme, appelé FMPME, correspondait parfaitement aux attentes de dizaine de PME de notre territoire. Mais faute de ne pouvoir être à l'intérieur de ces zones où était expérimenté ledit programme, nos entreprises en étaient pénalisées. Le Groupe FACE adressa donc une demande afin de disposer de budget permettant d'organiser des activités de formation sur mesure et hors normes. Cette requête a été acceptée par la CFP et le Groupe FACE pu ainsi offrir jusqu'en juin 1987 aux PME des activités de formation sur mesure dispensées par l'une ou l'autre des institutions d'enseignement partenaires. Donc, deux ans avant l'institutionnalisation du programme FMPME dans chacune des CFP, cette concertation a permis à près d'une centaine de PME de qualifier ou recycler leur main-d'oeuvre selon leur besoin.

Comme il est inscrit dans la charte du Groupe que toutes ses activités s'exerceront «à des fins de complémentarité et sans intention de duplication de services déjà offerts» et que dorénavant les besoins des PME en formation sur mesure sont répondus par le programme FMPME dont la CFP a la responsabilité, le Groupe enclenchait une nouvelle série de dossiers en 1987-88. Avec la collaboration des centres d'emploi du Canada, une liste d'emplois fortement en demande sur le marché du travail fut constituée. Le Groupe adressa à Emploi et Immigration Canada une proposition dans le cadre du programme Intégration professionnelle de la planification de l'emploi. Ce programme alliant formation en classe et stage en entreprise permit ainsi à douze personnes de se qualifier dans le domaine de la coiffure et de combler par la suite autant de postes dans des entreprises manifestant un besoin pour ce type de main-d'oeuvre.

Durant cette même année, le Groupe FACE a reçu du Cégep le mandat de coordonner et d'encadrer le programme «Création et expansion d'une entreprise». Au cours des deux années précédentes, plusieurs pressions avaient été exercées par le Groupe afin d'obtenir un tel programme. Ce programme offre l'opportunité à huit personnes ayant un projet de création ou d'expansion d'entreprise de le concrétiser en recevant la formation nécessaire en gestion et l'encadrement propice à mener à terme ledit projet.

L'année 1987-88 a été marquée par l'arrivée du programme de Formation sur mesure en établissement (FME). Grâce à notre concertation, les partenaires impliqués en FME ont pu embarquer de plein pied dans cette nouvelle formule et ainsi prendre plusieurs longueurs d'avance. Étant donné l'importance et le volume du travail administratif de ce programme, les partenaires composant le Groupe FACE ont jugé pertinent d'affecter conjointement les sommes d'argent nécessaires à l'embauche de

personnel qui effectuerait les tâche administratives du programme. Ce faisant, le personnel des Services de l'éducation des adultes des maisons d'enseignement a été soulagé de cette partie des tâches pour se consacrer exclusivement à l'organisation de la formation, à son suivi pédagogique et à son évaluation.

L'année 1988-89 s'annonce tout aussi intéressante que les précédentes pour la Corporation. Le dossier FME est encore présent avec l'implication cette fois de la Commission scolaire Miguasha, de la Commission scolaire des Iles, de la Commission scolaire anglophone «Regional School Board of Gaspesia» et du Centre spécialisé en pêche qui ont décidé de se joindre au mouvement. La Corporation a adressé à Emploi et Immigration Canada une seconde proposition dans le cadre du programme Intégration professionnelle pour des besoins identifiés en gérontologie et en toxicomanie.

Finalement, le Groupe FACE est à travailler un projet qui se concrétisera l'an prochain et il s'agit d'un cours-concours «Devenez entrepreneur» complété par la mise en place d'un «service de conseil-gestion». La formule des cours-concours a fait ses preuves et nous croyons qu'il est maintenant temps de l'offrir à notre population et libérer ainsi le potentiel entrepreneurial des MRC de la Côte de Gaspé et de Pabok. En plus de proposer un processus de lancement d'entreprise, nous souhaitons offrir un support et une aide à l'entreprise en démarrage en mettant à la disposition de cette dernière une ou plusieurs ressources de nos institutions d'enseignement ou du milieu pour une consultation ou pour une intervention plus structurée qui prendra la forme d'un conseil de gestion qui diagnostiquera et formulera les recommandations nécessaires au redressement de la situation.

Concluons en précisant que l'ensemble des activités ici présentées ne doit pas être interprété comme dénonciation des programmes ou structures existants mais plutôt comme un moyen privilégié d'expérimenter ou d'adapter des initiatives qui permettront à chacun de répondre adéquatement à leurs missions respectives et même de les dépasser et de faire toujours plus. Basé sur la concertation étroite de ses partenaires, rappelons que le Groupe FACE ne se légitime que dans les limites de chacun.

Se méfiant énergiquement de la duplication de service, le Groupe FACE se veut un prolongement efficace de ces mêmes services déjà disponibles. Concertation en vue d'un développement régional articulé, recherche de nouvelle façon de répondre aux besoins exprimés et une offre de services toujours «plus» des partenaires envers sa clientèle, voilà les objectifs premiers qui animent le Groupe FACE.

Le projet Innovation

Commission scolaire régionale Tardivel

Un peu d'histoire...

Le projet Innovation fut présenté au gouvernement fédéral en 1986 par le Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale Tardivel. Les projets présentés devaient offrir une idée nouvelle pouvant être expérimentée dans le marché du travail. Il fallait donc prévoir une association avec un secteur économique dans la région. Comme le secteur économique le plus important dans la région portneuvoise était le secteur des pâtes et papiers et que le cours d'ouvrier papetier était offert depuis quelques années aux étudiants réguliers et aux adultes, la Commission scolaire a visé ce secteur pour être partenaire dans le projet. Des démarches ont alors été entreprises par le Service de l'éducation des adultes, le directeur général et le président de la Commission scolaire régionale Tardivel pour obtenir l'appui de quelques entreprises dans la demande de subvention. Après un certain temps, nous avons obtenu leurs consentements.

L'expérimentation de l'idée innovatrice avait à l'époque deux buts essentiels. D'abord, tenter de démontrer que cette nouvelle méthode d'apprentissage était efficace dans la formation en industrie (faire des travailleurs des apprenants-experts). Ensuite, par l'implication des entreprises, pourvoir l'atelier de pâtes et papiers d'équipements supplémentaires qui profiteraient aux étudiants en leur donnant plus d'aspects pratiques. Du même coup, les industries recevraient de nouveaux employés mieux formés et plus aptes à remplir leur rôle dans l'entreprise. Plus tard, un autre objectif majeur est apparu dans le projet: faire un simulateur de procédé de pâtes qui pourrait, dans le futur, contrôler le système réel de procédé de pâte qui serait installé dans l'atelier grâce à la participation des entreprises.

Les trois partenaires étaient trouvés et le projet fut finalement accepté en semptembre 1988. Le projet a donc débuté le premier décembre de la même année et il doit durer environ deux ans.

Ces partenaires se mettaient d'accord sur les engagements de chacun. En gros, ceux-ci comportaient:

pour la Commission scolaire régionale Tardivel:
- préparer et présenter le projet;
- fournir l'infrastructure nécessaire;
- fournir 210 000$ en argent, en services et en équipements;

pour les industries:
- libérer des formateurs et des travailleurs pour un montant de 138 000$;
- fournir de l'équipement (qui ne servait plus à l'entreprise) pour une valeur de 200 000$;

pour le gouvernement fédéral:
- fournir 430 000$.

L'idée innovatrice: expérimenter la Méthode algoheuristique dans un milieu de travail

Gilles Collard, chercheur à l'Université Laval développait déjà depuis une dizaine d'années une méthode d'apprentissage qui insisterait sur les savoir-être dans la formation. Cette méthode, dont certains éléments sont pris dans d'autres méthodes, insiste sur la tâche qu'a à effectuer un individu plutôt que sur le poste du travailleur. Toute une nouveauté car la formation en industrie insistait sur le poste, alors que l'aspect tâche était négligé!

Il est extrêmement difficile de définir et d'expliquer en détail la méthode que Gilles Collard a mise au point après plusieurs années de recherche; je me permettrai pourtant cette tentative:
Algo-: ensemble de règles opératoires organisées

ayant pour but l'accomplissement d'une tâche;
Heuristique: méthode consistant à faire découvrir à l'apprenant ce qu'il a à apprendre.

Cette méthode est sous-tendue par six opérations soit:

- identifier les tâches du métier à l'aide d'experts du métier;
- analyser ces tâches;
- traduire ces tâches en algorythme d'apprentissage;
- effectuer l'analyse de l'apprentissage de ces tâches;
- élaborer des hiérarchies dans l'apprentissage de ces tâches;
- élaborer des structures de connaissance.

Les principales étapes du projet

0 - 4 mois
- préparation;
- rencontres avec les industries;
- organisation générale:
  élaboration de fiches de travail pour les formateurs de façon à les rendre plus à l'aise avec la méthode;
- conception de l'évaluation et du didacticiel (soutien à la méthode):
  commande d'un simulateur de procédé de pâte dans une firme indépendante spécialisée.

4 - 10 mois
- sensibilisation des formateurs à la méthode;
- réalisation de six modules de formation par les formateurs (ces modules répondant à des besoins immédiats de formation);
- réalisation du didacticiel pour un module de formation.

10 - 18 mois
- les formateurs donnent la formation en entreprise aux travailleurs selon la méthode (expérimentation);
- conception et réalisation du didacticiel final;
- soutien aux moniteurs et élaboration d'autres modules;
- le simulateur est prêt.

18 - 24 mois
- évaluation du projet;
- rapport final;
- soutien aux entreprises.

Projets concertés entre le Collège de Matane, des commissions scolaires et d'autres partenaires

Dans la région 01, les institutions de formation ont l'habitude de la concertation avec les agents socio-économiques du milieu et les autres ordres d'enseignement, particulièrement par le biais de leur Service de l'éducation des adultes.

Le S.E.A. du Cégep de Matane, pour sa part, a toujours mis l'accent sur la concertation au service du développement régional et la plupart du temps avec la saine complicité des commissions scolaires de son territoire: la C.S. de Matane, la C.S. Tourelle, la C.S. de la Vallée de la Matapédia.

Jusqu'à maintenant, nos interventions en développement régional peuvent se regrouper sous deux champs différents:

1. l'organisation de colloques, forums et expositions;
2. la mise en place de structures et de programmes propices au développement régional.

Organisation de colloques, forums, expositions

A 650 kilomètres de Montréal, dans le Bas Saint-Laurent/Gaspésie, les colloques de premier choix et les expositions importantes sont plutôt rares. Il est pourtant essentiel pour notre milieu de se retrouver en contact avec les idées neuves et les nouveaux équipements, et de participer au choc des idées comme élément déclencheur du développement.

Dans ce contexte, l'organisation de colloques devient un préalable où les institutions de formation jouent le rôle d'initiatrices. Voici trois courts exemples:

1. **Colloque-exposition: L'informatique, passeport pour l'avenir** (mai 1984, Amqui).
   Au moment où s'enclenchait le virage technologique, nous voulions sensibiliser les groupes-cibles, les organismes et les entreprises à l'importance de prendre le virage et aux façons de le faire.
   Organisateurs: C.S. de la Vallée, Cégep de Matane, Cégep de Rimouski.
2. **Colloque sur la formation des adultes liée au développement économique régional** (mai 1985, Causapscal).
   A cette époque où la FME n'existait pas, nous voulions déjà créer avec les entreprises cette complicité nécessaire au développement régional et les sensibiliser à l'importance de la formation dans le progrès économique.
   Organisateurs: C.S. de la Vallée, Cégep de Matane, Cégep de Rimouski, UQAR, CFP - 01.
3. **Carrefour sur l'éducation: L'éducation comme support au développement économique et social**
   (avril 1987, Sainte-Anne-des-Monts).
   Rejoignait les objectifs du colloque précédent en mettant l'accent sur les pistes de développement économique et social. L'aspect social y était important pour cette MRC «la plus démunie du Québec» (OPDQ).
   Organisateurs: Cégep de Matane, C.S. Tourelle, CFP -01, UQAR.

Bientôt se tiendra le **«Colloque d'enseignement secondaire, collégial et universitaire / Est du Québec»** (10-11 mai 1989) auquel participent activement dix organismes du Bas Saint-Laurent/ Gaspésie et de la Côte-Nord. Et ça continue...

Mise en place de structures et programmes

Si les colloques contribuent à l'éveil du milieu, il ne faut quand même pas s'arrêter là. Provoquer l'émergence de projets novateurs et contribuer à leur mise en place devient la suite logique de nos autres interventions dans le milieu. Comme on le sait, le développement occupe une place privilégiée en éducation des adultes et c'est une façon intéressante de renforcer nos relations avec les agents

socio-économiques régionaux.

Voici quatre exemples dont certains vous sont peut-être déjà familiers:

1. **Société de développement économique McNider**
   Nous avons apporté notre support à un projet réunissant les municipalités de Baie-des-Sables, Les Boules et Métis-sur-Mer qui chevauchent deux MRC. Nous avons contribué, par l'engagement de personnes ressources et un encadrement approprié, à dégager des pistes de développement économique et préparer la mise en place d'une structure d'intervention qui est devenue la société susnommée.
   Partenaires de l'intervention: Cégep de Matane, C.S. de Matane.
2. **Centre régional de consultation agro-alimentaire (CRCA).**
   Ce projet auquel nous travaillons depuis trois ans a été déposé au sommet socio-économique du Bas Saint-Laurent (nov. 1988). L'aboutissement est prévu pour les prochaines semaines.
   Objectifs du Centre: réunir et offrir une expertise et un encadrement régional devant susciter un renforcement et une diversification de l'industrie agro-alimentaire, ainsi que de mettre en valeur le potentiel régional de production, transformation et commercialisation des produits agricoles.
   Partenaires: Cégep de Matane, C.S. de la Vallée, UPA Gaspésie, UPA Bas Saint-Laurent, Coop. PURDEL, Coop. Baie-des-Chaleurs, UQAR, CFP-01, répondant en formation agricole.
3. **Programme Créateurs d'entreprises/Matane.**
   Dans la mise en place et le suivi de ce programme de formation, le Cégep de Matane s'est adjoint le support des agents socio-économiques du milieu et de la C.S. de Matane par le biais du comité aviseur. Parmi les représentants du milieu, mentionnons: le Conseil économique, le Centre d'aide aux entreprises, la Banque nationale du Canada, Samson Bélair, et des représentants d'entreprises. Actuellement, ce programme est fortement demandé par les comités d'aide au développement des collectivités, signe indéniable qu'il répond au besoin du milieu socio-économique.
4. **Génie maritime et travaux sous-marins**
   La mise sur pied d'un programme de formation inter-ordres (secondaire, collégial, universitaire) nécessite une forte concertation entre les institutions, sans compter les ministères et instituts de recherche concernés. L'implication des entreprises susceptibles d'engager du personnel formé par le biais de ce programme est également importante. Ce dossier, en marche depuis plusieurs années, déborde même de la région 01.
   Initiateurs: Cégep de Matane, C.S. de Matane, UQAR.

Développement concerté en tourisme

Le dossier qui retient plus spécialement notre attention aujourd'hui est celui du tourisme dont nous franchissons à peine les premières étapes. Ce projet réunit au départ la C.S. de Matane, le Conseil économique de la région de Matane et le Cégep de Matane.

L'objectif: viser le regroupement des intervenants en tourisme dans la MRC de Matane (au moins seize) en vue de coordonner les interventions et susciter la concertation entre eux; travailler à la mise en place d'une structure permanente qui prendrait en main les finalités pour réaliser le plan de développement dont nous aurons préalablement convenu.

Comme dans les autres dossiers de développement régional, nous attendons une subvention MEQ/MESS à laquelle les partenaires ajouteront une contribution en ressources humaines, en ressources physiques et en ressources financières.

La MRC de Matane est située dans la région administrative du Bas Saint-Laurent. Cette MRC compte seize localités réparties sur un territoire de

3 373,54 km² et sa population était de 25 259 personnes en 1986. Matane est la seule ville du territoire avec plus de 50% de la population.

Au niveau touristique, la MRC de Matane se situe à l'intérieur du circuit touristique gaspésien et elle dispose de l'une des meilleures infrastructures d'hébergement et de restauration du Bas Saint-Laurent et de la Gaspésie. Ces infrastructures sont supportées par une gamme très étendue de services et d'activités dont le Festival de la crevette qui a fait la renommée de la MRC.

Malheureusement, les infrastructures, services et activités que l'on retrouve dans la MRC de Matane ne suffisent plus à assurer le développement de l'industrie touristique. Plusieurs contraintes pèsent sur cette industrie. Ainsi, l'une des principales contraintes est associée à la dispersion des activités et des équipements sur le territoire. Par exemple, la réserve faunique de Matane est reconnue notamment pour la chasse à l'orignal et au petit gibier, mais n'est pas véritablement intégrée au produit touristique. Elle attire une clientèle de chasseurs mais les contacts avec le reste de la MRC se limitent à l'achat d'aliments et de boissons.

De plus, la plupart des infrastructures et services touristiques implantés dans la MRC se sont développés spontanément au gré des besoins qu'entrevoyait l'organisme parrainant le projet. Ces activités et infrastructures se sont édifiées à côté de certaines autres sans aucune consultation auprès des milieux intéressés au développement économique et touristique de la région.

Ainsi, il existe dans la MRC de Matane plus d'une vingtaine d'organismes oeuvrant de près ou de loin dans l'industrie touristique. Cette multitude d'organismes constitue aussi une contrainte importante pour le développement touristique parce qu'il est très difficile de coordonner et de concerter les interventions de ces organismes. Ces difficultés amènent certains problèmes tels qu'une sous-utilisation des équipements récréo-touristiques, une déficience au niveau de la promotion et de la mise en marché du produit touristique de la MRC de Matane, un manque de formation et un non-développement du marché des réunions et des congrès.

Enfin, cette problématique est partagée par la Commission scolaire de Matane, le Cégep de Matane et le Conseil économique de la région de Matane qui se sont unis pour trouver des solutions à ces problèmes.

Objectifs du projet

I - Analyser les particularités de l'industrie touristique de la MRC de Matane, ainsi que les contraintes qui nuisent à son développement.

II - Coordonner les interventions entre les différents organismes et susciter une concertation entre ces mêmes intervenants.

III - Analyser les besoins en formation.

IV - Mettre en place, en collaboration avec les principaux intervenants du milieu touristique, un plan de développement qui:
- tiendrait compte des particularités physiques et environnementales de la MRC de Matane;
- définirait les orientations futures du développement touristique;
- engloberait la promotion et le développement de nouveaux produits.

V - Travailler à la mise en place d'une structure permanente (corporation) qui prendrait en main les finalités pour réaliser le plan de développement.

Présentation du Centre de concertation en foresterie (CRFF)

En 1984, cinq commissions scolaires et quatre cégeps de la région 02 unissaient leurs efforts afin de faire une offre de services concertée vis-à-vis l'industrie de la foresterie. La concertation devenait dès lors l'outil nécessaire afin de rehausser l'image des institutions de formation et de mettre fin à une compétition entre les établissements qui ne menait nulle part.

Dès lors, une analyse prospective de la situation de la foresterie fut réalisée et une offre de services consolidée s'adresse chaque année à l'industrie forestière. Cette offre se réalise à partir des estimations de besoins de la CFP et d'Emploi Canada.

Le CRCF poursuit cinq missions soient: l'animation du milieu, la formation, l'aide technique et la consultation, la recherche et le développement, la concertation.

Une évolution rapide de 1984 à 1987 a vu le nombre d'heures des groupes de formation passer de 4 700 à 12 000. Cette année, le centre s'autofinancera. Il a bénéficié pour son démarrage du support du MEQ, du MESS et des institutions.

Les services offerts par les institutions d'enseignement participantes au Comité régional de concertation en foresterie (CRCF) se divisent en deux volets: la formation, l'aide technique et la consultation.

La formation

- Le volet formation s'adresse principalement à tous les types d'entreprises de la PME forestière jusqu'à la grosse entreprise (200 employés et plus), et à tous les travailleurs forestiers.
- En concertation avec les partenaires privilégiés tels que EIC (Emploi Immigration Canada), CFP (Commission de formation professionnelle), le ministère de l'Éducation (les niveaux secondaire et collégial), les institutions d'enseignement de la région 02 dispensent pour vous une formation souple, adaptée aux nouvelles technologies et aux réalités du milieu et qui cadrent bien avec vos besoins.

Aide technique et la consultation

- Certaines institutions ont conçu des modèles de support à l'entreprise qui favorisent le développement de nouvelles technologies et en assurent le transfert.
- Cette participation active des institutions avec l'entreprise s'appuie sur notre volonté ferme de poursuivre notre implication dans le développement régional.

Formation sur mesure

Mécanique

- Soudure de base
- Soudure à l'argon
- Notions de base: mécanique, hydraulique, électricité diésel, pour machinerie lourde forestière
- Entretien préventif de machinerie lourde forestière, identification de troubles
- Mécanique d'entretien
  - lubrification
  - arbres, roulement, coussinets
  - organes de transmission de mouvements
  - sysième hydraulique
  - système pneumatique
  - analyse de vibrations
- Affûtage et réparation d'outils de coupe pour moulin à cie
- Gestion d'entretien de la machinerie forestière.

Administration

- Animation de réunion
- Administration de PME forestière
- Contrôle des coûts et de la qualité
- Planification et gestion de projets sylvicoles
- Gestion des opérations
- Prise de décision
- Supervision, leadership, motivation
- Chef d'équipe - reboisement - débroussailleuse.

Informatique
- Traitement de textes - bureautique (IBM et compatibles)
- Micro-ordinateur de gestion et logiciels spécialisés (IBM et compatibles)
  - système d'exploitation MS-DOS
  - initiation à l'informatique et aux micro-ordinateurs
  - langage basic et programmation
  - lotus 1-2-3
  - gem Desktop: draw, graph, paint, write
  - window: draw, graph, paint, write
  - data base III plus
  - dessin assisté par ordinateur «Auto Cad»
- Informatique appliquée à la foresterie
  - utilisation de micro-ordinateurs de terrain
  - générateur de rapport
  - etc.

Foresterie
- Technicien en sylviculture
- Contremaître en aménagement
  - reboisement
  - dégagement de plantation
  - coupes sylvicoles
  - et autres opérations forestières
- Ouvrier sylvicole
  - reboisement
  - débroussailleuse (avec ou sans sylvicide)
  - coupe d'éclaircie
- Opérateur de bouteur, niveleuse, pelle mécanique, chargeuse, ébrancheuse, débusqueuse, débusqueuse avec scarificateur
- Modalités d'intervention en milieu forestier
- Sylviculture (notions de base, méthode favorisant la regénération naturelle)
- Utilisation des phytocides
- Scarifiage
- Implication de la Loi 150
- Photo-interprétation, noir et blanc ou infra-rouge
- Production de plants forestiers
- Application des grilles de qualité pour le mesurage
- Application des normes de qualité pour la coupe du tremble
- Conduite de camions lourds forestiers
- Classification des bois bruts ou finis.

Service d'aide technique et de consultation

Participant activement au développement régional et possédant un grand nombre de ressources spécialisées dans le domaine éducationnel, les institutions d'enseignement de la région 02 vous proposent des services d'aide technique et de consultation par des interventions professionnelles suivantes:

Gestion des ressources humaines et développement organisationnel:
- sélection du personnel;
- support aux équipes de travail;
- consultation au management;
- élaboration de programmes par objectifs.

Santé et sécurité au travail:
- organisation de systèmes appropriés, exigés par les lois québécoises en matière de SST;
- formation de comités paritaires de SST;
- support à l'évaluation de système de prévention;
- système de conférences sur la santé-sécurité au travail;
- secourisme en milieu de travail.

Production automatisée:
- séminaires: conception et fabrication assistées par ordinateurs, dessin assisté par ordinateur, etc.;
- conception et mise au point ou adaptation de produits et de procédés... analyse par ordinateur et construction de prototypes;
- étude de faisabilité technique;
- aide technique lors de l'implantation ou la mise en route d'installations automatisées;
- instrumentation et contrôle:
  - automate programmable;
  - contrôle automatisé.

Formation:
- analyse de besoins de formation;
- élaboration de programmes de formation sur mesure;
- suivi du personnel formé.

Foresterie:
- construction forestière;
- permis d'intervention;
- production de plants forestiers;
- étude de rendement;
- vulgarisation de documents;
- gestion d'entretien de la machinerie d'exploitation et de scierie;
- préparation de soumission;
- etc.

Aide à l'obtention de subventions pour la formation, recherche et le développement.

Commission scolaire Chapais-Chibougamau

Monsieur Gaston Bérubé fit part de l'expérience de concertation des organismes actuellement en cours dans sa région. Ainsi, la Municipalité de Chibougamau a changé d'appartenance sur le plan administratif régional et à plusieurs égards, elle se retrouve privée de services. Ceux-ci sont regroupés vers le Saguenay ou l'Abitibi. La Municipalité de Chibougamau est aux prises avec de multiples problèmes socio-économiques dont le niveau de scolarité inférieur et une structure économique basée essentiellement sur les mines.

Ainsi, la concertation entre le Cégep de Saint-Félicien et la Commission scolaire Chapais-Chibougamau a jusqu'ici permis de mettre sur pied un centre d'études collégiales, un programme d'études minières, une colonie de vacances et une base de plein-air.

En lien avec le Comité d'aide au développement des collectivités, cette concertation a conduit à la présentation d'un projet d'aide à la Direction générale de l'éducation des adultes et au ministère de l'Enseignement supérieur et des Sciences.

ATELIER 3

Développement régional en milieu urbain: mission possible!

Animateur:
Monsieur Michel Lemay

Secrétaire:
Monsieur Yves Corbeil

Personnes-ressources:

Monsieur Armand Caron,
coordonnateur,
Services de l'éducation des adultes,
Corporation de développement économique de Limoilou (CODEL),
Commission des écoles catholiques de Québec

Monsieur Larry Kearny,
consultant en formation industrielle,
Service aux entreprises,
Commission scolaire Sault-Saint-Louis

Monsieur Gérard Henri,
personne-ressource à la Formation et à l'aide aux jeunes entreprises,
Commission des écoles catholiques de Montréal

Présentation de l'atelier 3: Développement régional en milieu urbain: mission possible!

Montréal et Québec ont leurs problèmes de développement économique.

Comment faire naître un projet à caractère régional ou territorial dans de si grands centres?

Comment définir le rôle des commissions scolaires?

Quand on parle de territoire, on parle de quoi?

L'interaction entre les champs socio-économiques et socio-communautaires?

Les ressources du milieu, un défi à la concertation.

Les personnes-ressources de cet atelier ont livré trois expériences fort différentes dans leur historique et leur angle d'attaque. Les résumés proposés en font foi.

A l'aide d'une habile animation, le groupe de travail a procédé à l'identification des zones de questionnement qu'ont suscitées les présentations sur le thème du développement régional en milieu urbain.

D'entrée de jeu, une unanimité s'installe: les dossiers débutent presque toujours par une implication individuelle tantôt supportée, tantôt tolérée. Parfois, mais rarement, l'influence des personnes initiatrices est telle que les projets acquièrent rapidement toute la crédibilité requise par la commission scolaire concernée. En général, il existe un écart important entre ces projets et la volonté de la commission scolaire de proclamer «son» volet en développement régional. Dans la majorité des initiatives en cours, les «pionniers et pionnières» doivent faire des pressions à l'intérieur de leur institution pour poursuivre leur démarche et sortir de leur quasi-clandestinité.

Gérard Henri, Larry Kearmy, Armand Caron, Michel Lemay, Yves Corbeil

Peu à peu convaincues de leur rôle, certaines commissions scolaires font maintenant connaître leur engagement dans le développement de leur territoire et augmentent lentement les liens entre l'école et l'industrie.

Mais comment choisir le champ d'action? Quel est le point de départ?

Les points de départ ou les angles d'attaque varient. Les expériences décrites à l'atelier en proposent une gamme fort complète.

Le processus commence souvent à partir d'une situation de rupture ou de déséquilibre et les gens du «coin identifient facilement ce qui ne va pas». Conformément à l'intensité de son implication et de son leadership dans le milieu, la commission scolaire sera sollicitée à participer à une démarche d'analyse du problème ou l'initiera elle-même.

Certaines personnes ont démarré leur essai novateur en allant s'installer «sur la ligne blanche de la rue» pour découvrir avec succès des créneaux laissés libres. Par la suite, s'enclenche l'opération «vente de son produit» à tous les niveaux selon un «plan d'affaires» en bonne et due forme, prévoyant toutes les interventions. D'autres projets prennent vie suite à des études réalisées pour le compte d'agents économiques directement affectés par une situation problématique. On procède aussi par sondage afin de connaître les sujets à explorer et à travailler.

Comment les commissions scolaires peuvent-elles financer ces projets et par conséquent, à quel rythme ces dossiers peuvent-ils évoluer?

La difficulté de trouver les budgets varie selon les institutions. Dans les «grosses machines admi-

nistratives», ça prend plus de temps. Toutefois, devant les dossiers défendus avec opiniâtreté, on trouve le financement... Souvent, les projets commandent un support financier en ressources humaines plutôt qu'en argent. Les commissions scolaires sont en mesure de trouver assez facilement à l'intérieur de leur personnel et de leur infrastructure organisationnelle l'aide technique qu'exige le développement de leur région. Il s'agit de démontrer de la créativité et de vouloir mettre à la disposition de la communauté ces mêmes ressources humaines déjà vouées au service de la même communauté, mais, cette fois-ci, sous l'angle de l'évolution et de la croissance socio-économique. Enfin, certains postes budgétaires tels les déplacements, la publicité et les fournitures, permettent aux commissions scolaires des marges de manoeuvre sans mettre en péril tout le budget.

Le ministère de l'Éducation dispose d'un budget évalué à 400 000$ facilitant justement l'exploration et le démarrage de tels projets. Ce programme de support, jadis plus ou moins connu, prévoit maintenant des critères mieux articulés. Les commissions scolaires n'ont qu'à s'adresser aux Directions régionales. D'ailleurs, il semble que les S.E.A. en connaissent déjà les rouages.

D'autres sources de financement sont possibles. L'OPDQ (Office de planification et de développement du Québec) de la région, avec son nouveau contexte budgétaire, pourra financer notamment les corporations de développement. Il ne faut surtout pas oublier les autres partenaires... qui eux aussi participent à la recherche de budget.

Jusqu'où va la commission scolaire dans le développement régional qui comporte incidemment un volet politique? Ne faut-il pas éviter les actions parallèles?

Ici, les avis sont partagés sans toutefois jamais être contradictoires. La mission des commissions scolaires? C'est de donner de la formation, affirmeront certains. Pour d'autres, la commission scolaire et l'école doivent jouer un rôle accru. Il ne faut pas rester le partenaire avec la fonction importante, mais «connexe ou périphérique» dans le développement régional.

En milieu urbain, les grandes commissions scolaires axent une partie de leurs énergies au contrôle: on juge de la pertinence d'un dossier sur une donnée typique du monde des affaires, soit le coût comparé aux bénéfices. Si l'objet a une teneur politique, il faut alors se situer entre ce qui ne menace pas et ce qui séduit.

Il n'y a plus de doute pour un grand nombre de participants et de participantes: la commission scolaire a une place à prendre comme agent catalyseur et comme concepteur pour dynamiser son territoire jusqu'à la prise en charge par le milieu lui-même. Il faut rebâtir l'image de l'école... travailler à l'innovation et le développement; travailler à la prévention surtout dans le contexte du libre-échange.

Il faut donc l'affirmation d'une grande volonté politique et ce, à tous les niveaux. Les politiciens scolaires doivent parler, exercer leur force politique dans chaque secteur, village et ville. La commission scolaire doit se positionner dans son rôle-service.

De plus, comme on associe nécessairement le développement régional au S.E.A. qui est rattaché administrativement à sa commission scolaire tout en éprouvant maintes embûches à s'y faire reconnaître; dans ce sens, la Loi 107 prive le S.E.A. de la marge de manoeuvre requise pour agir efficacement. Voilà un problème de taille qu'un participant a soulevé et qui a retenu l'approbation de l'assemblée. Le ministère de l'Éducation a aussi un rôle incitatif à jouer, autant auprès des Directions générales que des Conseils des commissaires.

La conclusion est venue d'un représentant du monde des affaires pour qui, très souvent et paradoxalement, la commission scolaire «n'est pas connue». L'entrepreneur, dans le flux incessant de ses problèmes, cogne justement à la première porte connue. Les commissions scolaires auront avantage à établir des politiques claires, centrées sur les réels problèmes et à vendre leurs services de qualité.

ATELIER 4

La formation de créateurs d'entreprises

Animateur:
Monsieur Yvon Campeau

Secrétaire:
Madame Isabelle Gauthier

Personnes-ressources:

Monsieur Stéphane Marcoux,
co-propriétaire de Futuroplast,
Groupe-conseil aux jeunes
entrepreneurs de la région de
l'amiante

Monsieur Louis Drouin,
coordonnateur,
Services de l'éducation des
adultes
Cégep de Limoilou

Monsieur Laurent Boucher,
directeur régional,
Office de planification et de
développement du Québec,
région de Québec

Présentation de l'atelier 4:
La formation de créateurs d'entreprises

Le développement régional vise la création d'emplois en passant par la création d'entreprises saines. Quels sont les éléments à considérer pour atteindre cet objectif?

Les expériences de cet atelier proposent des pistes.

- Traditionnellement, on a demandé à l'école de former des employés. **Peut-elle former des employeurs?**
- Rendre disponible une formation liée au monde des affaires.
- Adapter le concept «d'incubateur d'entreprises».
- Lien avec les programmes gouvernementaux de formation aux créateurs d'entreprises.

En quelques mots, voici les principaux points soulevés par les personnes-ressources de cet atelier.

Monsieur Stéphane Marcoux, co-propriétaire de Futuroplast et membre du Groupe-Conseil aux jeunes entrepreneurs de la région de l'amiante:

- présentation du Groupe-Conseil;
- importance du suivi après la mise sur pied de l'entreprise.

Monsieur Louis Drouin, coordonnateur, Service de l'éducation des adultes Cégep Limoilou:

- présentation du Programme de créateurs d'entreprises du Cégep Limoilou;
- importance d'être adapté à la réalité du milieu;
- modèle de formation pour tous les niveaux et sur mesure;
- incubateur d'entreprises regroupant un ensemble de partenaires;
- importance des «deuxièmes carrières».

Monsieur Laurent Boucher, directeur régional de l'Office de planification et de développement du Québec, région de Québec:

- conception de l'entrepreneurship;
- description du fonctionnement de l'OPDQ;
- importance du rôle des commissions scolaires dans la formation de créateurs d'entreprises à cause de l'implication de celles-ci sur le terrain;
- les commissions scolaires sont méconnues de l'OPDQ et doivent donc se faire connaître davantage.

Suite aux propos des personnes-ressources, voici les commentaires et questions des participants de l'atelier.

- Il y a une piste importante que nous avons tendance à oublier. Chacun (C.S. et cégeps) travaille dans son milieu avec des étudiants (adultes et réguliers) en formation professionnelle. Or 10% de cette clientèle a un potentiel d'entrepreneurship. Le temps qu'ils sont en formation chez nous, est une excellente période pour inciter cette catégorie d'étudiants à fonder une entreprise.
- La conscientisation de l'importance de l'association en développement régional et création d'entreprises est de plus en plus grande dans les commissions scolaires. Cependant, on observe parfois une peur de s'impliquer parce que les individus croient que c'est l'affaire des autres ministères. Il y a lieu de prendre conscience que plusieurs ministères peuvent intervenir en même temps sur le dossier en autant qu'il y ait concertation et

Louis Drouin, Stéphane Marcoux, Isabelle Gauthier

communication entre eux. Ce qui n'est, malheureusement, pas toujours le cas!

- Certains projets présentés à l'OPDQ sont plus ou moins bien montés. Comme l'Office est débordé, ces projets sont presque automatiquement rejetés, faute de temps pour les étudier et les faire corriger par les expéditeurs. L'organisme le plus près du milieu est la commission scolaire; il y en a partout. De plus, la commission scolaire possède une grande compétence et une expertise reconnue. Il est primordial que la population le sache et qu'elle utilise cette ressource.
- Il n'existe pas de modèle recette en ce qui concerne la formation de créateurs d'entreprises. Chacune des régions est unique et doit être respectée comme telle. On doit s'adapter au milieu.
- On note une compétition entre certains organismes ou intervenants. Malheureusement, c'est souvent l'entrepreneur ou le futur entrepreneur qui écope de ces chicanes de clochers! La confiance et la communication doivent exister entre les organismes.
- Dans certains cas, il y a lieu de se demander si l'organisme est aussi engagé que l'individu.
- Il ne faut pas perdre de vue que les entrepreneurs sont exigeants. Travailler avec eux est passionnant et loin d'être un jeu. Il faut absolument s'adapter à leurs besoins, comme par exemple, au niveau des horaires. Ils sont loin du 9 à 5!!!
- Il faut accepter que la formation de créateurs d'entreprises se fasse bout à bout. C'est du travail à long terme. Il faut vendre l'idée, tant à l'interne qu'à l'externe, et y mettre du temps.

Les participants de l'atelier désirent faire les recommandations suivantes à M. Gabriel Légaré, président de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec:

1. **Que soient publiés régulièrement à l'intérieur des outils de communication de la Fédération (revues, bulletins, etc.) des articles (informations, expériences, etc.) sur l'implication des commissions scolaires dans le développement régional.**
2. **Que la Fédération installe officiellement le thème «Implication des commissions scolaires dans le développement régional» à l'intérieur de son programme de l'an prochain et que la Fédération organise en ce sens des colloques, des séminaires ou d'autres mécanismes d'informations.**

ATELIER 5

La formation sur mesure... un outil de plus au service du développement régional

Atelier 5 - A

Animatrice: Madame Suzanne Provost
Secrétaire: Madame Isabelle Gauthier

Personnes-ressources:
Monsieur Guy Fortier,
coordonnateur en formation professionnelle,
Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire des Laurentides

Monsieur Marcel Cyr, directeur
Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire Pierre-Neveu

Monsieur Jocelyn Benoit, coordonnateur,
Services de l'éducation des adultes,
Cégep de Saint-Jérôme

Monsieur Normand Pelletier,
responsable régional de l'éducation des adultes de l'ordre secondaire,
Direction générale, région 01, MEQ

Atelier 5 - B

Animateur: Daniel Chagnon
Secrétaire: Maurice Couture

Personnes-ressources:
Madame Madeleine Clément,
conseillère pédagogique en formation professionnelle,
Service de l'éducation des adultes,
Commission scolaire des Laurentides;

Monsieur Marc-André Sauvé, conseiller en formation sur mesure, Commission scolaire de Valleyfield;

Madame Ginette Rochon,
conseillère pédagogique en formation professionnelle,
Commission scolaire du Long-Sault;

Madame Nicole Boutin, directrice-adjointe au développement de la formation, Cégep de Saint-Jérôme.

Présentation de l'atelier 5:
La formation sur mesure... un outil de plus au service du développement régional

Les Services de l'éducation des adultes vivent une culture organisationnelle centrée sur les besoins de chaque région. Dans la pratique, comment la formation sur mesure peut-elle contribuer au développement régional?

- Liens intégrateurs entre la formation sur mesure et de développement régional.
- A la recherche d'un plan concerté et cohérent.
- Perfectionnement et recyclage de la main-d'oeuvre.

Nous vous présentons de façon regroupée le compte-rendu des deux ateliers portant sur le thème de la formation sur mesure. Dans un premier temps, vous trouverez quatre textes présentant chacun à leur façon soit des expériences, des projets ou des réflexions sur le thème. Ainsi, dans l'ordre:

1. Le Centre d'expertises touristiques des Laurentides.
2. L'Association des commissaires industriels du Québec.
3. Une offre de services de la Commission scolaire de Valleyfield à une entreprise de son milieu.
4. Un document de réflexion de Ginette Rochon sur le rôle des intervenants.

Suivront par la suite, les différents commentaires et les interrogations des participants.

Guy Fortier, Suzanne Provost, Normand Pelletier, Isabelle Gauthier

Ginette Rochon, Marc-André Sauvé, Daniel Chagon, Madeleine Clément, Nicole Boutin

1. Présentation de l'exposé du CETL

Thème

La formation sur mesure... un outil de plus au service du développement régional.

Objectifs généraux

1. Décrire notre action en vue d'arrimer nos services en formation sur mesure au plan de développement économique de notre région.
2. Illustrer comment la formation sur mesure peut contribuer au développement régional.

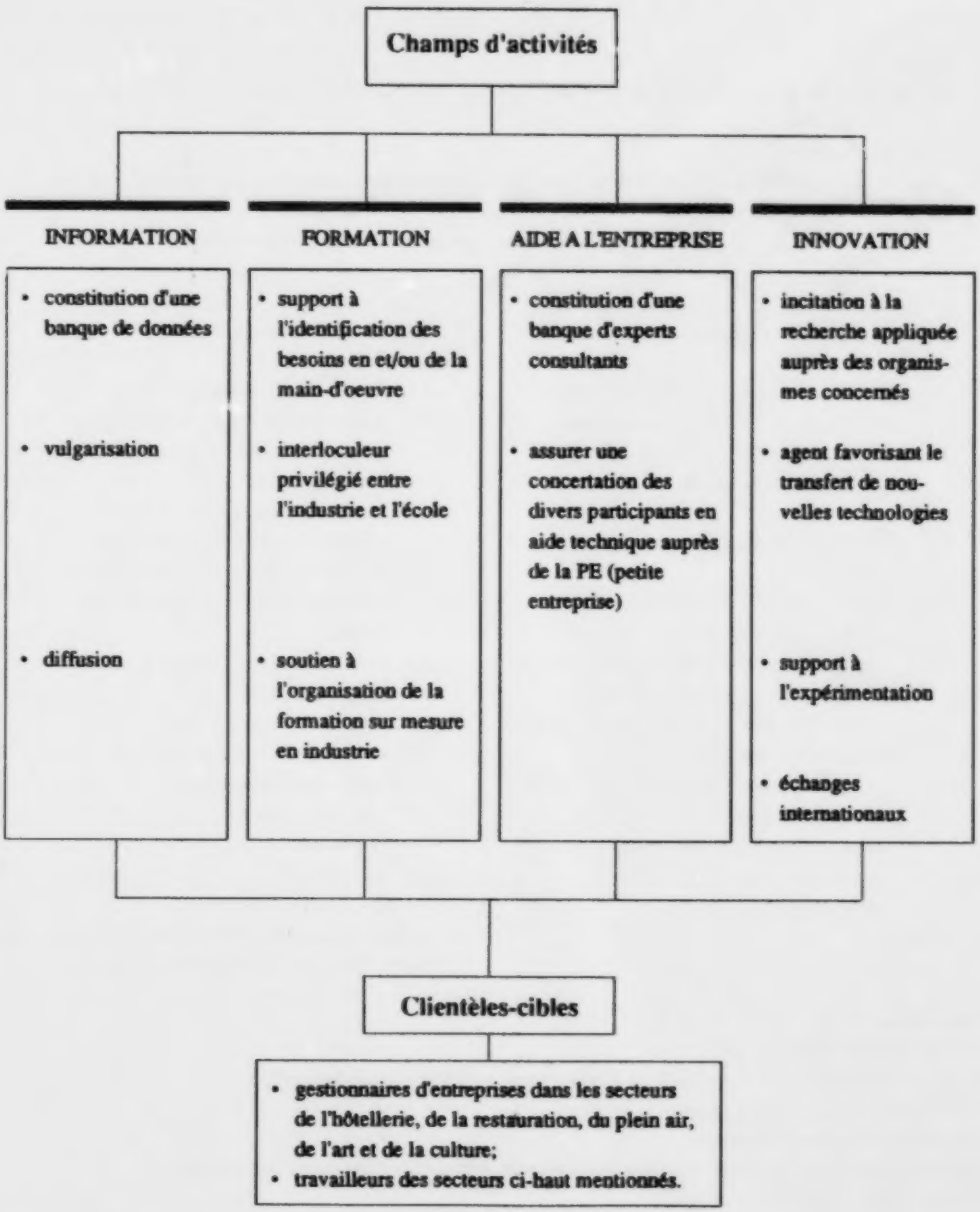
Déroulement

1. État de la problématique de la main-d'oeuvre régionale
   - 1.1 présence quasi exclusive de PME dans le secteur des services et/ou du tourisme;
   - 1.2 saisonnalité
     - taux de roulement
     - périodes mortes;
   - 1.3 faible rémunération, sécurité de travail absente;
   - 1.4 conditions de travail difficiles, travail au noir (horaire, vie familiale);
   - 1.5 exigences professionnelles peu élevées pour la main-d'oeuvre et conditions d'entrée faciles et ponctuelles sur le marché (manque de professionnalisme);
   - 1.6 mauvaise compréhension de la gestion des ressources humaines
     - sous-évaluation de l'importance du capital humain
     - formation sur le tas, etc...
2. Éléments déclencheurs du besoin de changement
   - 2.1 contexte concurrentiel;
   - 2.2 exigences accrues de la clientèle vis-à-vis la qualité du produit, le service, l'accueil, etc...;
   - 2.3 besoin de nouveau type de services (séjour et actif, occupation variée);
   - 2.4 population vieillissante engendrant de nouvelles exigences et des voyages à l'année;
   - 2.5 forte concurrence professionnelle due au libre échange;
   - 2.6 pénurie de main-d'oeuvre.
3. Présentation du Centre des expertises touristiques des Laurentides
   - 3.1 bref historique;
   - 3.2 sa mission;
   - 3.3 ses objectifs;
   - 3.4 ses champs d'activités.
4. La formation sur mesure en tant que modèle d'intervention en développement régional.

Personnes-ressources:

Monsieur Guy Fortier,
coordonnateur de la formation professionnelle, Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire des Laurentides.
Madame Madeleine Clément,
conseillère pédagogique en formation professionnelle, Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire des Laurentides.

Centre des expertises touristiques des Laurentides



CETL (suite)
Modèle d'intervention en formation sur mesure: étapes

Ce modèle ainsi proposé est constitué de cinq étapes: (mandat de formation, analyse des besoins de formation, élaboration du plan de formation, choix et application des activités pédagogiques et évaluation. Chacune d'entre elles est d'égale importance; elles forment un tout indissociable nécessaire à l'atteinte des objectifs communs à l'ensemble des partenaires.

Légende:

comité d'encadrement:
composé de représentants des différents partenaires

comité aviseur:
formé de représentants de différentes catégories de personnel de l'organisation

réseau de communication:
ensemble de mécanismes formels et informels de communication

Étape 1: mandat de formation • approbation du mandat • création d'un comité d'encadrement	○
Étape 2: analyse des besoins de formation • profil de l'organisation • profil de la clientèle • entreprise et formation	⊂⊃
Étape 3: élaboration du plan de formation • clarification du mandat • stratégie d'implantation • détermination des objectifs d'apprentissage	□
Étape 4: choix et application des activités pédagogiques analyse — conception — validation activités de formation rétroaction — design • recrutement et sélection des formateurs • formation des formateurs • organisation technique de la formation • suivi des formateurs • suivi auprès de l'entreprise	□ ⊂⊃ ○
Étape 5: évaluation • réaction des participants • apprentissages • transfert des apprentissages au travail • impact sur l'organisation	○ □

2. Les commissions scolaires partenaires actifs dans le développement socio-économique de leur région

Président de l'Association des commissaires industriels du Québec, Yves D'Allaire, qui occupe également le poste de commissaire industriel de la Corporation de développement économique des Bois-Francs, est convaincu que les commissions scolaires demeurent des partenaires actifs dans le développement socio-économique de leur région. C'est ainsi que tout au long de son allocution, monsieur D'Allaire s'est employé à préciser le rôle de son Association et de ses membres ainsi que les possibilités de rapprochements et de travail conjoint avec les commissions scolaires en matière de formation sur mesure.

Les activités majeures

Fondée en 1959, l'Association des commissaires industriels du Québec compte 350 membres dont 165 commissaires industriels et 103 commissariats industriels desservant 785 municipalités au Québec.

En 1987, ils ont coordonné des investissements de l'ordre de 1 milliard de dollars. Notons de plus que le réseau des commissariats industriels est financé à 65% par les municipalités, à 30% par le gouvernement provincial et enfin à 5% par l'entreprise privée.

«Notre Association, rappelle monsieur D'Allaire, oriente ses principales activités vers le *lobbying* auprès des gouvernements provincial et fédéral et la concertation des partenaires du développement économique. De plus, elle assure la formation menant au certificat officiel d'agent certifié en développement économique, en collaboration avec le Cégep de Rivière-du-Loup et l'Université du Québec.»

Outre la présence d'une table de concertation de prospection d'investissements, l'Association mise sur la participation à des programmes de développement technologique, tout en collaborant avec des associations étrangères de développement.

Enfin, elle organise un congrès annuel regroupant environ 600 participants et soutient la fondation Horace-Boivin qui, par des activités de levées de fonds, assure la formation à long terme des commissaires industriels.

Le commissaire industriel

«Le commissaire industriel, explique monsieur D'Allaire, occupe le poste de permanent au sein d'un regroupement de municipalités administré par des représentants du milieu. Présentement au Québec, 11 commissions scolaires s'impliquent dans l'administration de commissariats industriels ou de centres d'aide à l'entreprise dans leur région.»

Au menu des autres tâches du commissaire industriel, le président de l'Association y voit des rapprochements à faire avec les commissions scolaires, qu'il s'agisse du développement des entreprises existantes ou de la création de nouvelles entreprises.

«Les commissions scolaires, souligne monsieur D'Allaire, ont un rôle à jouer dans la formation d'une main-d'oeuvre qualifiée et compétente, apte à répondre aux nombreux changements technologiques. Face à ce qu'il est convenu d'appeler les *joint ventures*, les commissions scolaires auront dans l'avenir un rôle majeur à jouer dans ce maillage et ce, dit-il, afin que, dans une perspective de développement économique de nos régions, les entreprises du Québec se développent et que celles des autres pays voyant la qualité de notre main-d'oeuvre et de nos services, puissent en profiter.»

Connaissance des programmes

Afin de pouvoir répondre adéquatement à toutes les questions des investisseurs éventuels, le commissaire industriel se doit de connaître les programmes et les promoteurs de formation sur mesure destinés aux entreprises.

L'influence grandissante des commissions scolaires dans le développement socio-économique de leur région s'explique, selon monsieur D'Allaire, par les secteurs de formation sur mesure en entreprise et formation professionnelle.

«Le secteur de formation sur mesure en entreprise doit être considéré comme essentiel pour le Québec dans les prochaines années, estime Yves D'Allaire, surtout si l'on tient compte de l'adaptation aux changements technologiques, de la croissance de l'entreprise dans son milieu et de la compétitivité des entreprises, et notamment au chapitre du libre-échange. Quant au secteur de formation professionnelle, ajoute-t-il, il met en évidence la disponibilité de la main-d'oeuvre, la stimulation de l'entrepreneurship et la prospection d'entreprises.»

Tisser des liens

Pour monsieur D'Allaire, il ne fait aucun doute que les commissions scolaires font d'excellents partenaires dans le développement économique de leur région.

«Surtout, précise-t-il, si l'on considère que la compétence de la main-d'oeuvre est un point majeur dans la croissance et l'implantation d'entreprises au Québec. La formation de ces personnes devient par conséquent un élément crucial dans le développement économique.»

En conclusion, le président de l'Association des commissaires industriels du Québec a émis le voeu que, de retour dans leur région, les congressistes s'empressent de communiquer avec leur commissaire industriel afin de tisser les liens qui leur permettront de répondre rapidement aux multiples besoins des entreprises existantes ou à venir et de ce fait, participer à la concertation des agents de développement économique de leur milieu.

3. Proposition de services de formation par les Services de l'éducation des adultes des Commissions scolaires de Valleyfield et Huntingdon dans le cadre du projet «Poudre de zinc» chez Zinc Électrolytique du Canada ltée

Nature du document

Proposition de collaboration entre Zinc Électrolytique du Canada ltée et le Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de Valleyfield dans le cadre du projet d'agrandissement des installations pour la production de poudre de zinc pour piles sèches destinées au marché des piles alcalines.

Nature de la collaboration

Procéder à l'adaptation des effectifs cadres, techniques, d'entretien et d'opération qui seront affectés, à plein temps ou à temps partiel, à la production de poudre de zinc ainsi qu'à l'entretien des équipements correspondants. L'adaptation des effectifs se concrétisera par la réalisation d'activités spécifiques de formation; ces activités seront élaborées, planifiées, réalisées, supervisées et évaluées par la Commission scolaire de Valleyfield en étroite collaboration avec les personnes-ressources désignées par Zinc Électrolytique du Canada ltée dans les divers secteurs d'activités concernés.

Nom du requérant

Monsieur Alain Loiselle
Coordonnateur de la formation
Service de la formation
860, boulevard Cadieux
Valleyfield (Québec) J6S 4W2
Téléphone: 373-9144

Effectifs visés par l'intervention

Les effectifs visés par l'intervention se répartissent de la façon suivante selon les deux secteurs d'activités (production, entretien) et les quatre catégories principales de travailleurs concernés (contremaître, technicien, personnel d'entretien et opérateur).

Répartition des effectifs

secteurs d'activités	catégories de personnel	nombre
production	contremaître de poste	4
	contremaître instructeur	1
	métallurgiste	1
	technicien (moulage/tamisage)	2
	opérateur	4
	aide-opérateur	2
	préposé à l'expédition	1
	sous-total (1)	15
entretien	contremaître d'entretien mécanique	2
	contremaître d'entretien électrique	4
	contremaître en instrumentation	1
	technicien en instrumentation	8
	mécanicien d'entretien	16
	électricien d'entretien	19
	sous-total (2)	50
	grand total (1) + (2)	65

Problématique

Le 17 juin 1988, Zinc Électrolytique du Canada ltée annonçait un agrandissement de plus de 5$ millions à son usine de Valleyfield; ce projet comprend l'agrandissement des installations de production actuelles qui permettra de produire de la poudre de zinc pour piles sèches destinées au

marché des piles alcalines. Les nouvelles installations de production devraient nécessiter une adaptation de la main-d'oeuvre affectée à ce projet afin de rendre opérationnelle et efficace, dès sa mise en marche, la production de la poudre de zinc. C'est dans le cadre de ce projet de modernisation que la Commission scolaire de Valleyfield désire s'associer de près à la compagnie Zinc Électrolytique du Canada ltée pour préparer et adapter les effectifs qui seront affectés à cette nouvelle production.

Buts de l'intervention (résultats attendus)

Par une formation théorique et pratique, rendre les effectifs sélectionnés capables d'opérer efficacement les installations de poudre de zinc et de les entretenir adéquatement.

Étapes de réalisation

Étape I
Conception des programmes de formation

Objectifs:
- à partir des informations techniques fournies par les personnes-ressources de CEZ ltée ainsi que des programmes de référence de la DGEA, fixer les objectifs de formation correspondant à la problématique à résoudre;
- préciser les contenus à diffuser;
- identifier les méthodologies et élaborer le matériel requis pour la diffusion des cours et l'évaluation des apprentissages.

Ressources impliquées:
- responsable de la formation chez CEZ ltée;
- conseiller en formation;
- formateurs/instructeurs;
- personnes-ressources désignées par CEZ ltée.

Types de programme, durée de conception et d'élaboration du matériel didactique:

programme	durée
• procédé de fabrication de la poudre de zinc	48 heures
• notions d'atomisation	8 heures
• pneumatique (notions/applications)	24 heures

Étape II
Diffusion de la formation hors-production

Objectifs:
- rendre opérationnelle l'intervention formation:
  - choix des formateurs/instructeurs;
  - formation des groupes;
  - locaux;
  - matériel et équipement didactiques;
  - calendrier et horaire des sessions;
- diffuser le contenu de formation correspondant aux objectifs déterminés.

Ressources impliquées:
- responsable de la formation chez CEZ ltée;
- conseiller en formation;
- formateur/instructeur;
- personnes-ressources désignées par CEZ ltée.

Répartition des programmes à diffuser
(titres des cours, objectifs pédagogiques, effectifs concernés, nombre de candidats et durée estimée de diffusion):

Titre: procédé de fabrication de la poudre de zinc.
Objectifs: identifier les étapes du procédé et interpréter le schéma du procédé.
Durée: quatre heures (4 h X 4 gr= 16 h)

Effectifs:	**Nombre:**
production:	
• technicien de laboratoire	1
entretien:	
• contremaître d'entretien mécanique	2
• contremaître d'entretien électrique	4
• contremaître en instrumentation	1
• technicien en instrumentation	8
• mécanicien d'entretien	16
• électricien d'entretien	19
total	**51**

Étape II
Diffusion de la formation hors-production
(suite 1)

Répartition des programmes à diffuser
(titres des cours, objectifs pédagogiques, effectifs concernés, nombre de candidats et durée estimée de diffusion) (suite 1):

Titre: procédé de fabrication de la poudre de zinc, notions d'atomisation et de contrôle de qualité.

Objectifs: identifier les étapes du procédé, interpréter le schéma du procédé, opérer le procédé et identifier le processus d'atomisation du zinc.

Durée: quarante heures (40 h X 2 g= 80 h)

Effectifs:	**Nombre:**
• contremaître de poste	4
• contremaître/instructeur	1
• technicien de procédé (montage)	1
• opérateur	4
• aide-opérateur	2
• préposé à l'expédition	1
total	**13**

Titre: notions de mécanique et de pneumatique reliées au procédé.

Objectifs: identifier les composants mécaniques du procédé, diagnostiquer les irrégularités mineures et les solutionner.

Durée: quarante heures (40 h X 2 g= 80 h)

Effectifs:	**Nombre:**
• contremaître de poste	4
• contremaître/instructeur	1
• métallurgiste	1
• technicien de procédé (moulage)	1
• opérateur	4
• aide-opérateur	2
• préposé à l'expédition	1
total	**14**

Étape II
Diffusion de la formation hors-production
(suite 2)

Répartition des programmes à diffuser
(titres des cours, objectifs pédagogiques, effectifs concernés, nombre de candidats et durée estimée de diffusion) (suite 2):

Titre: pneumatique appliquée.

Objectifs: diagnostiquer les problèmes de fonctionnement des différents composants pneumatiques du procédé, effectuer les réparations requises et entretenir le système pneumatique.

Durée: quatre-vingt heures

Effectifs:	**Nombre:**
• contremaître d'entretien mécanique	2
• mécanicien d'entretien	6
total	**8**

Étape III
Supervision de la pratique-production

Objectif:
- assurer, à l'aide d'un suivi en milieu de travail, le réinvestissement des acquis de formation dans la situation de travail.

Ressources impliquées:
- responsable de la formation chez CEZ ltée;
- conseiller en formation;
- formateur/instructeur;
- personnes-ressources désignées par CEZ ltée.

Durée:
- opération du procédé: 8 heures (2 g X 4 h);
- entretien du procédé: 16 heures (2 g X 8 h).

Étape IV
Évaluation du projet

Objectifs:
- évaluer le projet de formation en fonction des objectifs organisationnels de l'entreprise;
- reconnaître les acquis de formation des candidats;
- évaluer les transferts d'apprentissage.

Resssources impliquées:
- responsable de la formation chez CEZ ltée;
- conseiller en formation;
- formateur/instructeur;
- personnes-ressources désignées par CEZ ltée.

Durée: 4 heures.

Mandats:

- diagnostic des besoins de formation;
- conception des programmes de formation;
- élaboration du matériel didactique pertinent;
- réalisation des activités de formation;
- supervision du transfert des apprentissages;
- évaluation du projet.

4. La FME, un outil pour le développement régional

par Ginette Rochon
Commission scolaire du Long-Sault

Qu'est-ce qui fait qu'un projet de formation en entreprise est un apport au développement régional ou non? Y a-t-il des pré-requis, des critères de base à respecter pour qu'un projet de formation s'insère dans une perspective de développement régional? Quels sont les exemples pris dans mon vécu en formation sur mesure (FME) dans ma commission scolaire qui sont significatifs par rapport au thème de notre discussion?

On ne peut «marketer» un SEA si on n'a pas une conception globale de la gestion, en particulier en formation professionnelle.

Notre cible, c'est le premier acteur, l'entreprise, à cause de notre mission et de notre survie. Le deuxième acteur, les tables de concertations deviennent un moyen de mieux connaître et servir le premier. Elles nous permettent de maintenir un courant d'échanges et de relations mutuellement satisfaisants avec nos marchés-cibles. Elles nous permettent d'exercer notre rôle de vigie dans notre milieu. Elles sont donc un outil privilégié mais un outil, pas un objectif à atteindre...

La formation sur mesure devient le moyen privilégié pour un service de l'éducation des adultes de prendre sa place dans un milieu donné toujours dans le sens d'une relation d'échange. Elle a le grand mérite de «forcer» le rapprochement avec le premier acteur, le moteur de l'économie d'une région. Ce n'est plus, comme c'était le cas en formation professionnelle à venir jusqu'à date, un objectif moral à atteindre; c'est devenu une question de survie. La relation d'échange va s'opérer de telle façon que les erreurs faites en FME ne prendront pas 10 ans avant de nous tomber sur le nez; elles nous reviendront quasi-instantanément. En d'autres mots, c'est le grand test: on s'ajuste de façon pertinente et «up-to-date» avec le milieu ou on crève... Finalement, son grand mérite sera de forcer les vraies remises en question, celles qui touchent notre degré d'adaptabilité au milieu, notre souplesse de fonctionnement, notre attitude face à la clientèle (importance du service après-vente), notre sens de l'innovation, etc.

L'intervenant FME est le premier dans le réseau des organisations scolaires à travailler avec l'approche «relations d'affaires». Il est donc voué en partant à travailler à contre-culture. Son défi, je dirais même ses pressions sont grandes car il est voué à être le porteur du germe des remises en questions qui ne manqueront pas de venir. Il est pris «en sandwich» d'un côté entre une organisation qui veut prendre sa place mais qui n'est pas habituée aux règles du jeu et les deux autres acteurs qui veulent faire de la place mais qui n'ont pas de temps à perdre avec 56 contraintes.

Tout ce préambule est pour m'amener à vous dire que les préalables de notre intervention locale versus le développement régional ont été les suivants:

1. Comme l'entreprise est le moteur du développement régional, elle a été notre première cible, elle sur qui nous avons investi le plus de temps. Bien travailler à ce niveau, c'est nécessairement participer au développement régional.
2. Notre rapport avec les tables de concertation à vocation économique a été limité. Pourquoi? Il n'y a pas de vocation économique clairement identifiée dans notre région comme c'est le cas par exemple des Laurentides avec le développement touristique. Il n'y a pas un secteur économique dominant, d'où la difficulté de constituer des lieux de concertation permanents. Ils sont plutôt ponctuels. Nous y participons à l'occasion, mais je le répète, les occasions sont «on ne peut plus» occasionnelles. De toute façon, compte-tenu du fait que nos ressources FME sont limitées, elles ne seraient pas le focus principal, d'autant plus que nous nous positionnons comme étant un support et non un moteur.

Nous avons donc interprété notre participation au développement régional non pas en terme de «où on intervient», mais de «comment on intervient» quand on intervient.

Pour ce, nous avons priorisé une approche qui se

base sur la philosophie du marketing de services où le mot-clé est «l'échange».

Des recettes-miracles, il n'y en a pas, mais je peux tout de même vous définir les grands principes de notre intervention versus cette approche.

Premièrement, nous avons évité de tomber dans le piège de ce que les manuels de marketing appelle «the myopy marketing», c'est-à-dire une intervention axée sur le produit (les cours), les tâches. L'exemple des chemins de fer est désormais célèbre en ce sens: toujours plus de wagons, plus de rails, plus loin. Ils se sont très peu souciés de la clientèle. Ils ont manqué dans leur approche aux clients, ils n'ont pas su voir les besoins de leur organisation en fonction des besoins de leurs clients. Ce qu'ils voulaient, c'était tout simplement toujours plus de clients.

En d'autres mots, sans jeu de mots, nous pouvons dire qu'ils ont manqué le train. La même chose risque de nous arriver si on ne sait pas doser nos énergies et nos budgets entre la phase publicité et relations publiques et la phase «service après-vente».

De toute façon, la preuve est déjà faite, dans la science «marketing»: le meilleur client est celui que tu as, pas celui que tu pourrais avoir. Nous avons beaucoup misé là-dessus.

Deuxièmement, nous avons travaillé à développer la «fidélité» de notre clientèle.

Pour ce faire, il n'y a pas de nombreux «trucs», il n'y en a qu'un: le service après-vente. La seule avenue de différenciation qui existe entre les entreprises de services comme les nôtres, c'est justement le degré de qualité du service à offrir. Il se mesure après la signature du contrat dans le «dorlottage». Qu'est-ce que ça veut dire le «dorlottage» en FME? Ça veut dire, entre autre:

1. Ne pas confondre notre identification du besoin «avant formation» comme définitive. Il faut prendre le temps de réévaluer périodiquement en cours de formation.
2. Ne pas confondre nos clients, nous en avons plusieurs.

Ainsi, l'acheteur de notre service de formation c'est-à-dire le propriétaire, le directeur du personnel, le contremaître, bien souvent n'est pas l'utilisateur. D'où l'importance de prendre le temps d'informer, consulter à tous les niveaux.

En somme, le suivi et l'animation pédagogique prennent tout leur sens. Comme le produit que nous avons à offrir est intangible, notre crédibilité, les références qu'elle peut entraîner, sont des atouts de premier choix.

Troisièmement, nous avons élargi notre vision du marketing de façon à faire ce qu'on appelle du marketing interne en essayant de miser plus sur la personne en contact avec la clientèle, celle qui peut faire le lien et ramener l'information pertinente dans nos organisations, le principe de base étant toujours que le marketing est une relation d'échange.

Sur ce sujet, j'ai vécu une expérience intéressante et des plus profitables pour mon SEA en m'inspirant d'un exemple, québécois celui-ci, de marketing interne.

Il s'agit d'une dirigeante d'entreprises de camionneurs des Cantons de l'Est qui a eu une expansion fulgurante ces dernières années. Que faisait la dirigeante? Tous les lundis matin, elle réunissait tous ses camionneurs avant qu'ils ne partent pour la semaine. Que faisait-elle? Elle les faisait parler, jaser. Sur quoi? Sur ce qu'ils avaient vu en allant dans les entreprises où ils avaient été la semaine précédente. Pendant ce temps, elle prenait des notes. Chaque fois qu'un camionneur disait quelque chose d'important qu'elle pouvait réinvestir selon ses propres intérêts, elle notait et intervenait auprès de cette compagnie. En somme, par le biais de ses employés, elle avait une information de première main sur les plans de développement de sa clientèle et la mettait à profit. Cela était d'autant plus facile qu'elle avait son information avant ses compétiteurs.

Ma manière de réinvestir cette expérience

Mes antennes étaient les formateurs. Il faut les mettre «dans le coup», ne pas les considérer strictement comme des spécialistes qui diffusent un savoir

technique de façon ponctuelle. Eux aussi peuvent être des agents du développement régional et ils ont un avantage marqué sur les autres: ils sont près de nous. A chaque fois que j'ai appliqué ce modèle, j'en ai retiré des dividendes en ce sens que j'ai reçu l'information qui m'a permis de déboucher sur d'autres projets. Mon information était pertinente parce qu'elle venait de l'intérieur de l'entreprise; elle était «collée» à la base. Mon meilleur coup est celui de la Canadian Refractories où à partir d'une volonté de réorganisation du travail, nous avons été appelé à participer à l'élaboration de tout un système d'apprentissage visant plusieurs corps de métier. La commande initiale n'en touchait qu'un. Le système est défini pour trois ans. Déjà, il est assez évident pour moi qu'il ne s'agit que d'un point de départ.

Encore une fois cette approche implique du temps à investir avec les formateurs. Ce faisant, j'estime que je fais autant d'animation pédagogique que de la gestion de la relation d'échange qu'est le marketing que du développement régional en étant près de mon monde.

Quatrièmement, il est évident que nous ne pouvons nous restreindre aux «vieux clients», il faut faire l'effort d'aller en chercher de nouveaux.

Mon outil privilégié: le contact direct versus un moyen objectif, les cours de «Secourisme en milieu de travail» qui sont obligatoires et régis par la CSST pour appliquer la loi qui oblige les employeurs à organiser les premiers secours en milieu de travail.

Ce moyen objectif, indiscutable compte-tenu de l'importance du dossier «Santé et sécurité», a été ma porte d'entrée partout. Porte d'entrée qui a amené plus d'eau au moulin que toutes les formes de publicité payées que nous avons utilisées à date: journaux locaux, dépliants, etc. Ces cours sont un moyen d'établir une relation, la base de l'intervention FME.

En conclusion, notre participation au développement régional est très centrée sur l'entreprise parce que j'estime que c'est là le moteur du développement d'une région. La FME y deviendra un outil privilégié de son développement en autant que nous aurons les attitudes pour la gérer le plus près possible du vécu quotidien du moteur c'est-à-dire l'entreprise. Et ce, en autant que nous aurons l'ouverture d'esprit pour utiliser le plus créativement possible les outils d'intervention que nous possédons déjà. Nous ne réinventerons rien en FME, ce que nous devons apprendre, c'est à élargir nos approches, nos philosophies d'intervention.

Résumé des interventions et des interrogations des participants

Commission scolaire des Laurentides

Madame Madeleine Clément et Monsieur Guy Fortier commencent leur présentation en décrivant les particularités du territoire couvert par la Commission scolaire des Laurentides, à savoir, la prédominance du secteur touristique. En fait, le territoire en question correspond au «coeur» touristique des Laurentides. A cette réalité correspond une problématique bien particulière: prédominance des PME, saisonnalité, taux de roulement saisonnier, faible sécurité de travail, exigences professionnelles peu élevées, sous-estimation du capital humain de la part des entreprises, etc.

Toutefois, plusieurs éléments sont porteurs de changements au sein de l'industrie: contexte fortement concurrentiel, clientèles exigeantes, vieillissement de la population, pénurie de main-d'oeuvre, etc.

Bref, l'avenir de l'industrie touristique est intimement relié à la qualité des services et au niveau de professionnalisme que les entreprises seront en mesure de «livrer».

C'est dans ce contexte, qu'est né le projet du CETL dont les services et actions devront s'arrimer au plan de développement touristique régional. En fait, ce plan a déjà identifié la formation, tant celle de la main-d'oeuvre que celle des gestionnaires, comme une orientation de développement régional.

Issu d'une volonté du milieu, le CETL a tout particulièrement été supporté par l'ATL et la Commission scolaire des Laurentides. Après avoir réalisé diverses études, le CETL verra prochainement le jour et fera de l'amélioration des services sa mission principale. Ses clientèles-cibles seront constituées des gestionnaires et des travailleurs de l'industrie ainsi que de la population régionale. Par ses différents volets, soit la formation, l'information, l'aide à la PME et l'innovation, le CETL pourra se donner les objectifs suivants:

- jouer un rôle de leadership en matière de formation;
- favoriser une meilleure adéquation entre l'offre et la demande en formation «touristique»;
- mettre en place une programmation adaptée aux besoins de l'industrie;
- augmenter le niveau de professionnalisme au sein de l'industrie.

Questions

- Constitution du C.A. provisoire?
  Représentants de l'ATL, CEIC, MICT, CEGEP, CSL, UQAM.
- Initiative de qui?
  ATL, CSL.
- Financement?
  Subvention de démarrage 82 400$ du MEQ, programme d'aide au démarrage de projet où l'éducation des adultes est reliée au développement régional.
- Participation financière des entreprises?
  Reste à être précisée, mais elle est envisagée.
- Particularité du CETL par rapport à la CFP ou une institution de formation?
  Dynamique de petites entreprises où la FME est difficile à réaliser, le CETL devra mettre des énergies dans le regroupement d'entreprises.

Marc-André Sauvé, Service de la population des Commissions scolaires de Valleyfield et Huntingdon

Marc-André Sauvé précise que la FME doit être définie comme un outil de recyclage et de perfectionnement face au marché du travail pouvant augmenter le niveau de productivité des entreprises et par conséquent, favoriser le dynamisme régional.

L'exposé de monsieur Sauvé consiste en une expérience particulière auprès d'une grosse entreprise, soit la Zinc électronique du Canada ltée qui avait comme projet majeur d'ajouter une production de poudre de zinc à son usine de Valleyfield.

L'élément majeur à retenir dans ce cas concret peut être décrit comme étant «l'approche pro-active», laquelle consiste à ne pas seulement répondre à un besoin, mais à aller au devant de ces derniers. Dans le cas concret de la «Zinc électronique», une rencontre a été provoquée avec les ingénieurs et dirigeants de l'entreprise afin de les écouter et de connaître le projet. La grande conclusion de cette rencontre a été qu'on avait oublié tout l'aspect formation qu'impliquaient les nouveaux procédés de production de ce projet d'expansion. Tout avait été prévu sauf la formation de la main-d'oeuvre, ce qui peut se traduire par une productivité diminuée. La formation a été reconnue comme étant majeure pour le projet par les dirigeants de l'entreprise et, à partir de ce moment, une analyse des besoins et un plan de formation ont été effectués. Des déplacements aux États-Unis ont même été faits pour analyser des procédés de production similaires afin de préparer une formation adéquate.

Pour effectuer cette «approche pro-active», il faut être bien informé des projets en région. En ce sens, il faut maintenir des contacts privilégiés avec les organismes et corporations économiques. En collaboration avec ces intervenants, la FME est devenue un des éléments d'attrait et un atout.

Nicole Boutin, Cégep de Saint-Jérôme

D'entrée en matière, Nicole Boutin précise que l'organisation de la formation est également confrontée aux changements. Il faut donc intégrer la FME aux structures.

Une définition du développement régional est brièvement donnée, à savoir: développement de l'entrepreneurship, compétitivité et productivité des entreprises et création d'emplois. Ce développement est souvent lié à la création et à l'expansion d'entreprises lesquelles dépendent souvent de la recherche appliquée, de l'aide technique, de l'adaptation de la main-d'oeuvre et de transferts technologiques. Dans ce sens, les «écoles» sont souvent sollicitées en tant que partenaire socio-économique au niveau de la formation technique, de la recherche et de l'aide technique.

Trois éléments sont importants en FME:

- respecter le champ de compétence des partenaires;
- faire reconnaître notre expertise;
- avoir une FME prête à appliquer.

Les interventions du Cégep de Saint-Jérôme se font dans différentes sphères d'activités:

- tourisme: un partenaire du CETL;
- aéronautique: en raison des entreprises du secteur de Mirabel, se fait en partenariat avec le Cégep Édouard-Montpetit qui dispose de cette expertise;
- foresterie: en partenariat avec la Commission scolaire Pierre-Neveu de Mont-Laurier.

L'exposé est conclu par trois éléments:

- l'intégration de la FME à l'éducation régulière;
- la compétitivité d'un secteur;
- la compétence des acteurs.

Questions

- Les cégeps ont-ils une longueur d'avance en FME?
  Oui, en raison du territoire d'intervention non-délimité et de la nécessité d'avoir des contacts avec le milieu. Un point d'information est apporté par un représentant du MEQ: la nouvelle Loi 107 ne limite plus le territoire des commissions scolaires (territoire vs vocation spécifique) et elles ne dépendent plus d'un marché captif; il faut favoriser des créneaux d'excellence.
  Les commissions scolaires ont un virage à prendre vers l'excellence en créant des «centres d'excellence».
- Que prioriser, la création ou le maintien d'emplois (recyclage)?
  a. Il faut d'abord considérer la région.
  b. Il faut tenter de satisfaire les deux en évitant de prioriser.
  c. On peut choisir en fonction des priorités de la région.

Un participant souligne que, face aux différents partenaires, on devrait être également à l'écoute des parents.

- Concertation cégeps / commissions scolaires? Le cégep accepte de se retirer d'un champ qui n'est pas de sa compétence, mais il est vrai qu'il existe plusieurs contraintes.

Ginette Rochon,
Commission scolaire du Long-Sault

Ginette Rochon précise que son territoire, soit la MRC Argenteuil, est en dehors de l'axe nord-sud de développement des Laurentides et qu'il n'a pas de vocation dominante, ce qui ne facilite pas les interventions de FME.

Le premier élément à considérer repose sur le rôle et les responsabilités des partenaires en FME et en développement régional:

- **l'entreprise** en tant que maillon le plus important, la base;
- **les organismes de concertation** en tant que support et outil;
- **les S.E.A.**, en tant que support de premier choix;
- **la FME dans les S.E.A. vs l'intervenant en FME**: ici, les relations d'échange sont très importantes; en fait, on s'ajuste aux entreprises ou on crève.

La FME nous oblige:

- à faire des remises en question;
- à donner un service après-vente;
- à avoir une approche de relations d'affaires.

Intervenir en FME, c'est un peu comme être pris entre des organisations qui ne sont pas habituées aux exigences et à la souplesse requises et des entreprises qui ne veulent pas perdre de temps.

Alors comment intervenir? Nous avons opté pour l'approche du marketing de services:

1. en évitant le piège de «myopie» marketing, c'est-à-dire de se centrer sur nos «services» ou produits;
2. en identifiant notre meilleur client comme étant celui qu'on a déjà;
3. en développant la fidélité par un service après vente;
4. en prenant le temps d'ajuster et de réajuster les services;
5. en développant un marketing intense avec les personnes en contact avec les clientèles (intangibilité des services);
6. en écoutant les clientèles et en misant sur l'adaptation et l'implication des formateurs.

Pour ce qui est d'aller chercher de nouveaux clients, nous entrons dans les entreprises via les cours de sécurité obligatoires et leur vendons d'autres services.

Conclusion

En FME, il faut se centrer sur les entreprises et avoir une attitude terre à terre.

Questions - réflexions

- Une telle approche de marketing suppose beaucoup de changements administratifs, entre autres, des efforts de marketing interne vers le haut pour changer les mentalités. De plus, une telle approche demande beaucoup d'implantation.
- Précisions sur l'entrée dans les entreprises via les cours de sécurité.
  1. offrir des cours accrédités par la CSST;
  2. offrir d'autres cours aux dirigeants;
  3. dissocier clairement C.S. et CSST auprès du dirigeant;
  4. aider le client à remplir les formulaires.
- Similarité avec l'approche pro-active.
- L'approche marketing dans les institutions presqu'une contre-culture (mais la Loi 107 devrait aider).
- Un bon service est très important pour les entreprises. Qu'advient-il de la formation, de l'adaptation et du perfectionnement des «formateurs» en FME?

Suite aux propos des personnes-ressources, voici les commentaires et questionnements des participants de l'atelier:

- La concertation locale entre les partenaires est à la base du succès.
- La volonté de concertation entre les partenaires n'est pas toujours visible.
- Au niveau de l'analyse des besoins la CFP ne semble pas remplir tout à fait son mandat et suscite beaucoup d'insatisfactions et d'interrogations quant à son efficacité.
- Dans le quotidien, il doit y avoir un partage informel des responsabilités afin d'avoir des résultats. Il faut fonctionner un peu en marge des écrits officiels.
- Le défi ne serait-il pas de changer les mentalités? Nous avons l'habitude de fonctionner avec un organigramme vertical. Peut-être devrions-nous aller vers l'horizontal?
- Il y a des actions, mais il ne faut pas chercher les écrits! Avec la concertation, les partenaires peuvent se confier mutuellement des mandats. Il faut favoriser l'action car avec des papiers, rien ne bouge.
- Il est intéressant de voir la concertation qui s'effectue entre les organismes que l'on a déjà appelés concurrents: cégeps, commissions scolaires, CFP et autres.
- Quand on parle de développement régional, il faut se battre pour notre région; il faut l'aimer.
- En région, la force est la concertation. C'est le seul moyen pour mettre des programmes sur pied.
- Un projet présenté en association avec d'autres partenaires (cégeps, chambres de commerce, industries, etc.), a beaucoup plus de chances de succès.
- Il ne faut pas oublier que nous sommes un outil. Il est important de ne pas planifier à la place des industries car à partir de ce moment, nous devenons un outil qui planifie et perdons notre efficacité et notre crédibilité.
- Quand c'est la volonté du milieu de collaborer, le travail est beaucoup plus facile.
- Le succès d'un projet tient à l'intérêt et à la concertation qu'il suscite auprès des intervenants.
- La plupart des réalisations en développement régional l'ont été par des gens du terrain devant une problématique identifiée. Ils ont poussé le dossier parce qu'ils y croyaient.
- Afin d'éviter les frustrations, il est préférable d'être appuyé par une volonté politique de poser des actions. Les administrateurs, commissaires et cadres supérieurs doivent croire au développement régional et avoir envie de le voir prendre de l'expansion.

Pour réussir l'implantation de la formation sur mesure, quelques points essentiels ont été retenus par les participants de l'atelier:

- la concertation entre les partenaires;
- l'innovation;
- une analyse réaliste des besoins de la région;
- l'utilisation d'un modèle d'intervention souple et adapté aux participants;
- une communication saine entre les partenaires.

ATELIER 6

Les commissions scolaires et les sommets socio-économiques: double mission

Animateur:
Monsieur Jean-Jacques Drolet

Secrétaire:
Madame Madeleine Clément

Personnes-ressources:

Monsieur Gaétan Gauthier,
répondant des institutions,
Groupe d'action et développement
en éducation des adultes inc.,
direction régionale MEQ,
région 09.

Monsieur Florent Roy,
président,
Commission scolaire régionale
de la Chaudière.

Monsieur Rémy Boies,
directeur,
Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire de
Thetford Mines.

Monsieur Claude Ducharme,
directeur général,
Corporation de développement
des Laurentides.

Monsieur Paul-Émile Vallée,
directeur régional,
Office de planification et développement du Québec,
région Laurentides.

Présentation de l'atelier 6:
Les commissions scolaires et les sommets socio-économiques: double mission

Les commissions scolaires ont une responsabilité dans l'organisation des sommets régionaux ainsi que dans la présentation de projets. Comment se concrétisent ces deux facettes?

- Rôle des commissions scolaires dans l'organisation des sommets socio-économiques.
- Leur participation au suivi d'un sommet.
- Des méthodes de travail.

La direction régionale du MEQ et les sommets socio-économiques

Allocution prononcée par monsieur Gaétan Gauthier, répondant des institutions pour la Côte-Nord, Groupe d'action et développement en éducation des adultes inc. (GRADE)

Il me fait plaisir de me joindre à vous, dans le cadre de ce colloque, pour échanger sur l'implication des commissions scolaires dans le développement régional.

Cela m'est d'autant plus agréable que j'ai oeuvré, pendant cinq ans, dans le domaine du développement régional en tant qu'agent de développement au Conseil régional de développement de la Côte-Nord (CRDCN) et qu'à cette époque, pas si lointaine, nous souhaitions ardemment l'implication concrète des établissements scolaires de la région pour supporter les actions entreprises.

Aujourd'hui, c'est à titre de répondant des institutions en éducation des adultes pour la région Côte-Nord que je vous entretiendrai, pendant les minutes qui me sont allouées, des rôles d'une Direction régionale du ministère de l'Éducation du Québec dans la tenue des sommets économiques et, plus particulièrement, de ceux qu'a joués la Direction régionale de la Côte-Nord lors de la démarche de dix-huit mois qui a conduit à la conférence socio-économique d'octobre 1988.

Mais auparavant, quelques mots sur notre structure régionale en éducation des adultes.

La structure de représentation du MEQ sur la Côte-Nord

La Direction régionale représente le ministère de l'Éducation en région. Toutefois, nous disposons d'une structure particulière pour l'éducation des adultes. En effet, sur la Côte-Nord, la représentation régionale du MEQ et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (MESS) en éducation des adultes est assumée par un organisme de coordination et de concertation régionale mis en place par les commissions scolaires et les cégeps: le Groupe d'action et développement en éducation des adultes inc. (GRADE). Le répondant des institutions, qui relève du conseil d'administration du GRADE, reçoit de la Direction régionale du MEQ les mandats habituellement dévolus au responsable de l'éducation des adultes à la Direction régionale.

C'est donc dans ce contexte que s'est vécue l'intervention de la Direction régionale 09 dans l'opération «sommet socio-économique».

Le processus de la conférence socio-économique de la Côte-Nord

Sous l'égide du CRDCN et de l'Office de planification et développement du Québec (OPDQ), l'organisation de la conférence socio-économique régionale comportait cinq étapes principales qui se sont succédées sur une période relativement longue:

- la formation d'un comité d'orientation;
- les colloques de zone;
- les tables sectorielles;
- le forum;
- la conférence socio-économique.

Je vous présenterai donc la contribution de la Direction régionale à chacune de ces étapes et aussi à ce que l'on peut qualifier «d'après-conférence».

Formation du comité d'orientation

Du mois de septembre à la mi-décembre 1986, le CRD et l'OPDQ procédèrent à la formation du comité qui encadrerait et orienterait toute la démarche. Ce comité étant formé d'élus et de représentants «politiques», nous n'y étions pas impliqués. Toutefois, les commissions scolaires et les cégeps de la région y étaient représentés.

Les colloques de zone

Pour les fins de la conférence, la région Côte-Nord fut divisée en six zones correspondant aux divisions des municipalités régionales du comté (MRC). Chaque colloque de zone permit de classer par ordre de priorité les projets présentés par les intervenants du territoire

couvert et devait permettre d'en privilégier trois.

Ainsi, dix-huit projets furent sélectionnés pour la conférence et plus de 400 autres furent classés par ordre de priorité.

Chaque organisation d'un colloque de zone fut confiée à un comité directeur réunissant les principaux intervenants de la zone. Chaque colloque fut précédé d'une démarche intensive d'animation du milieu en vue de susciter des projets.

A cette étape, le MEQ a sollicité la participation des commissions scolaires et a incité ces dernières à

Gaétan Gauthier, Jean-Jacques Drolet, Madeleine Clément

présenter des projets. Le GRADE fut également consulté sur la désignation de représentants de l'éducation des adultes aux différents comités directeurs de zone. L'organisme incita fortement les Services d'éducation des adultes des commissions scolaires de la région à soumettre des projets. Le GRADE prépara lui-même deux projets qu'il présenta aux tables sectorielles de l'éducation et de la main-d'oeuvre.

La Direction régionale, par l'entremise de la table des directeurs généraux de commissions scolaires, travailla conjointement avec ces derniers afin de susciter l'émergence de projets régionaux (ex.: bibliothèques scolaires). Cependant, la volonté de plusieurs intervenants de sauvegarder l'intérêt de projets émanant de leur zone d'appartenance rendit cette tâche difficile à réaliser.

La Direction régionale dut également contacter les promoteurs de projets présentés aux colloques de zone afin que certains aspects soient précisés et qu'une assistance technique dans la structuration de leur dossier soit fournie.

On pourrait dire, qu'à cette étape, s'est développée une certaine complicité entre les promoteurs et la Direction régionale.

Les tables sectorielles régionales

Lors des tables sectorielles régionales, tous les projets présentés aux colloques de zone furent étudiés et classés par ordre de priorité selon leur valeur par rapport aux autres projets d'un même secteur.

Le GRADE fut impliqué concrètement dans la tenue de la table sectorielle de l'éducation. A titre de membre du comité organisateur, le GRADE collabora à l'identification des axes de développement régionaux ainsi qu'à la classification des projets par ordre de priorité.

La Direction régionale du MEQ fut mise à contribution de diverses façons:

- elle fut consultée lors de la mise sur pied du comité organisateur;
- elle rédigea le portrait du secteur secondaire dans la région;
- elle donna ses avis de pertinence sur les projets soumis.

La participation à la table sectorielle du directeur régional du MEQ permit aux délégués votants de recevoir un éclairage supplémentaire sur les projets présentés.

Le forum

Le forum permit aux délégués votants de

chacune des zones de la Côte-Nord de classer tous les projets retenus par les colloques de zone et les tables sectorielles.

La Direction régionale du MEQ a émis un avis technique sur chaque projet impliquant éventuellement le MEQ. En fait, l'avis de pertinence était repris et traité dans une perspective technique: le projet s'inscrit-il dans un programme régulier du MEQ? Quel type d'encadrement financier requiert-il?

La conférence

La conférence fut le lieu d'échange et d'entente entre les représentants gouvernementaux et les promoteurs. Les ministres présents approuvèrent ou non chacun des projets retenus.

La Direction régionale du MEQ participa à la conférence et joua le rôle de support au ministre de l'Éducation, monsieur Claude Ryan, lors de la présentation des projets du secteur éducation. Entre le forum et la conférence, la Direction régionale fut chargée de préparer pour chaque projet une proposition de décision au ministre de l'Éducation.

La Direction régionale a dû également proposer un échéancier de réalisation des projets et statuer sur l'imputation budgétaire par rapport à la participation du MEQ.

L'après-conférence

A l'heure actuelle, notre région vit le stade de l'après-conférence. L'entente cadre sur les projets retenus devrait se signer au cours des prochaines semaines.

Dans le cadre de ces projets, la Direction régionale a pour mandat de définir avec le promoteur tout le processus de réalisation (échéancier, financement, etc.)

Quant aux projets qui n'ont pas atteint l'étape ultime de la conférence, la Direction régionale, en collaboration avec la table des directeurs généraux des commissions scolaires, analyse actuellement chacun d'entre eux. Cette analyse de pertinence porte principalement sur l'impact à moyen terme de ne pas donner suite à ce projet (ex.: bibliothèques scolaires).

Une évaluation des projets sera réalisée et une décision sera prise quant à l'importance d'acheminer ce projet vers la biennale ou vers la prochaine conférence.

Conclusion

En conclusion, la Direction régionale du MEQ a joué un rôle important dans la tenue du sommet socio-économique régional qui peut se résumer en quatre volets:

1. animation du milieu scolaire;
2. soutien et support à l'organisation de la conférence;
3. soutien et support technique aux promoteurs;
4. conseils d'experts quant à la pertinence et à la réalisation des projets.

Je n'ai pas la prétention de dire qu'il s'agit là d'un modèle à suivre. Il appartient à chaque Direction régionale de définir son degré d'implication tout en sachant bien qu'elle devra jouer un ou plusieurs de ces rôles.

Quelle que soit cependant l'attitude de votre Direction régionale face à l'opération «sommet socio-économique», vous vous devez, selon moi, de l'impliquer dès le début de l'acheminement de votre projet. Les membres du personnel de chaque Direction régionale pourront vous être de précieux alliés ou de précieux aides dans la formulation et la présentation de vos projets.

N'oubliez pas que votre Direction régionale analysera votre projet et rédigera des avis sur sa pertinence et sa faisabilité. Vous avez donc intérêt à développer une certaine complicité pour que ces avis aillent dans le sens que vous désirez.

Annexe 1 • Quelques statistiques

Nombre de projets présentés dans le cadre de la conférence socio-économique		390
Nombre de projets présentés par les commissions scolaires		17
1. secteur culture	2	
2. secteur éducation	11	
3. secteur femmes	1	
4. secteur main-d'oeuvre	2	
5. secteur municipal	1	
Nombre de projets retenus à la conférence		66
Nombre de projets présentés par les commissions scolaires et retenus à la conférence		3
Nombre de projets présentés par les commissions scolaires et acceptés à la conférence		2

Notes d'intervention de monsieur le président de la commission scolaire régionale de la Chaudière, Florent Roy

Monsieur le président,
Mes amis(es),

Je voudrais d'abord dire ou répéter un bonjour bien cordial à toutes et tous.

Je n'ai pas la prétention de présenter une approche théorique pour évoquer la mission des commissions scolaires dans le développement régional.

J'ai surtout cru qu'on m'avait demandé de relater l'expérience encore toute actuelle du vécu de ma commission scolaire dans les moments majeurs de développement socio-économique que constituent les sommets régionaux.

Des éléments préalables

La première considération que je voudrais vous soumettre est celle à l'effet que l'implication d'une commission scolaire d'une façon significative (aussi bien dans le développement régional que dans un sommet socio-économique) suppose qu'à valeur de tradition - d'us et coutumes - cette commission scolaire soit très engagée dans la vie de son milieu:

- ententes scolaires-municipales;
- dossier significatif de relations de presse;
- participation à des organismes à vocation socio-économique: Chambre de commerce, Conseil économique de Beauce, Groupement économique de Beauce-Centre inc., Société de développement des Etchemins, etc.;
- grande implication dans l'industrie par des comités ad hoc ou par des fournitures de services jugés convenables (formation sur mesure en entreprise);
- implication personnelle des commissaires dans les organisations sociales et culturelles;
- et semblable implication des employés de la commission scolaire (particulièrement des gestionnaires dans des dossiers identiques).

Nous estimons que chez nous ces conditions prévalaient. Il m'apparaît également nécessaire pour assurer une implication convenable:

1. que le conseil des commissaires accepte de jouer son rôle de conseil d'administration de corporation, c'est-à-dire de réserver l'essentiel de ses préoccupations aux questions politiques de la corporation;
2. que l'équipe de gestion, à valeur de préalable, fasse preuve de cohésion et qu'elle assure l'implication des personnes dans les dossiers communs et majeurs de la corporation.

Notre vécu

Je vais maintenant vous dire comment les choses se sont passées chez nous, à la Commission scolaire régionale de la Chaudière, depuis un an.

Pour vous situer, je vous rappelle que ma commission scolaire est une régionale desservant 6 000 élèves jeunes et dispensant des cours aux adultes au niveau moyen de 75 000 heures/groupes par année et ce, au cours des trois dernières années.

Notre territoire s'étend sur 42 municipalités; nous recouvrons entièrement trois MRC (Beauce-Sartigan, Robert-Cliche et Des Etchemins).

De plus, nous touchons partiellement aux territoires de deux autres MRC (Des Granits et Nouvelle-Beauce).

L'enseignement primaire est dispensé par cinq commissions scolaires locales; l'enseignement collégial est dispensé par un cégep privé et les timides présences universitaires sont assurées par le Centre d'études universitaires en Beauce-Appalaches.

Nous avons vécu intensément trois colloques de zone; le modèle de présence et d'action a été sensiblement le même:

- les MRC ont interpellé les autorités de notre commission scolaire pour prendre en charge les travaux des comités sectoriels éducation-formation;

- la Commission scolaire régionale de la Chaudière s'est associée avec l'institution d'enseignement universitaire, l'institution d'enseignement collégial et les commissions scolaires locales pour constituer les comités sectoriels;
- le premier des comités sectoriels à entrer en action (avril 1988) décide de mettre en commun des crédits afin de procéder à une étude sociologique sur les caractéristiques régionales et la problématique sectorielle de l'éducation en Beauce-Appalaches.
  Trois professionnels ont oeuvré pendant environ trois mois dans ce cadre: études bibliographiques, études statistiques, entrevues, etc.
  De leur rapport, s'est dégagé un ensemble de caractéristiques régionales (voir annexe 1) qui ont transcendé des axes de développement retenus par l'ensemble des corporations oeuvrant dans le secteur de l'éducation (voir annexe 2).

Nous pensons bien que l'ensemble des actions de notre commission scolaire et des autres corporations eurent pour effet de conscientiser non seulement la population mais également les partenaires socio-économiques sur l'importance de l'éducation comme moteur de développement social et de développement économique. Sans un programme intensif de relations publiques ou de relations de presse mené sur la base des grandes conclusions de l'étude sociologique, nous n'y serions sans doute pas parvenu.

La seule énumération des projets retenus pour le forum de juin prochain dans notre région et éventuellement pour le sommet se veut une preuve de cette affirmation:

A. Projets retenus pour la MRC de Beauce-Sartigan

1. cégep public;
2. prolongement de l'autoroute 73;
3. centre universitaire;
4. réseau intégré de services en la santé mentale;
5. centre coopératif de support à l'entreprise;
6. centre culturel et communautaire régional;
7. code 911;
8. centre de services et de promotion des produits de l'érable;
9. centre de recherche et de développement de la forêt privée;
10. consolidation et développement des organismes bénévoles et communautaires.

B. Projets retenus pour la MRC Robert-Cliche

1. accessibilité 24 / 7 aux services de santé et services sociaux;
2. centre universitaire;
3. centre de démonstration et d'expertise agricole;
4. maison de la culture;
5. centre coopératif de support à l'entreprise;
6. centre de recherche et de développement pour la forêt privée;
7. épuration des eaux;
8. programme d'embauche et de soutien à la main-d'oeuvre agricole et forestière;
9. centre de réhabilitation régional;
10. projet pilote d'intensification de l'aménagement des boisés.

C. Projets retenus pour la MRC Des Etchemins

1. mise en opération du plan de consolidation de l'agriculture dans les Appalaches;
2. ski - golf - hébergement - centre de santé;
3. centre régional d'entrepreneurship;
4. projet pilote de mise en valeur du potentiel forestier des boisés privés;
5. centre universitaire;
6. réseau intégré de services en santé mentale;
7. option professionnelle en foresterie;
8. service de promotion et de commercialisation des produits de l'érable;
9. centre de recherche et de développement pour la forêt privée;
10. centre de jour pour personnes âgées.

Implication

Nous estimons que les résultats que nous avons obtenus à ce jour dans l'ensemble de nos colloques de zone et ceux pour le forum et le sommet reposent

sur un certain nombre de conditions qui ont été réalisées:

1. la volonté politique du Conseil des commissaires;
2. l'implication, et c'est majeur, du responsable du dossier à la commission;
3. l'approbation des objectifs de la Corporation par le personnel de celle-ci, notamment par les représentants des différents syndicats et associations de la commission de même que du comité de parents;
4. le support du dossier par un programme de presse et de relations publiques de haute densité et, nous le croyons très sincèrement, un désir absolu et inébranlable de servir la communauté dans des besoins que nous estimons essentiels et pour une portée à moyen terme (voir annexe 3).

Synthèse de la problématique et des orientations

Annexe 1
Caractéristiques régionales

En ne considérant parmi les données socio-économiques que celles pouvant avoir un impact sur le développement de l'éducation et les données relatives à la scolarisation influençant l'état de développement socio-économique territorial, nous retenons que:

1. sur le plan démographique, la MRC couvre un bassin de population relativement restreint mais dynamique et en croissance;
2. la structure démographique est caractérisée par un vieillissement très marqué de la population et une large domination des groupes d'âges 25-64 ans (groupes qui forment la main-d'oeuvre active);
3. l'activité économique est dominée par des secteurs d'activités faisant peu appel à des technologies de pointe;
4. en conséquence, les besoins en main-d'oeuvre portent principalement sur les spécialités «métiers» (formation au niveau secondaire) et «techniques» (formation au collégial); il ressort aussi que les besoins de formation universitaire ou de recyclage universitaire existent;
5. le degré de scolarisation de la population accuse un certain retard au niveau collégial et au niveau universitaire;
6. de nombreux organismes éducatifs interviennent en matière de formation mais sans coordination;
7. le tissu économique territorial est fondamentalement constitué de PME (petites et moyennes entreprises) et de PMO (petites et moyennes organisations) qui, pour le moment, sont généralement impliquées dans le secteur secondaire de l'économie;
8. le territoire Beauce-Sartigan est profondément influencé - et le sera éventuellement davantage avec l'accord du libre-échange - par la situation frontalière qui le caractérise (non seulement territoire frontalier mais qui comporte également un point d'entrée significatif);
9. le bassin de population, quoique limité, est suffisant pour l'organisation d'une gamme très large de services éducatifs au niveau secondaire, y compris en matière d'éducation des adultes;
10. ce bassin est toutefois trop étroit pour soutenir à des coûts acceptables une gamme complète de services de niveaux collégial et universitaire, pour lesquels toute planification doit être envisagée à une échelle qui dépasse celle de la MRC, et dans certains cas, celle de la zone d'attraction de Saint-Georges.

Annexe 2
Problématique sectorielle fondamentale

Dans l'ensemble, la sous-scolarisation de la population résidente beauceronne doit être considérée comme le problème régional majeur, à une époque où la qualité des ressources humaines est le facteur essentiel et fondamental du développement socio-économique.

Il est par ailleurs important de souligner des carences d'infrastructures culturelles dans plusieurs milieux, carences et absences qui, dans une certaine mesure, peuvent expliquer une faiblesse du côté des valeurs et des traditions de vie culturelle et de scolarisation sur le territoire.

Le tableau ci-dessous stigmatise cette sous-scolarisation des résidents du territoire.

Niveau moyen de scolarisation de la population de la Beauce et du Québec (1971, 1976, 1981) en %

niveau de scolarité	1971		1976		1981	
	Beauce %	Québec %	Beauce %	Québec %	Beauce %	Québec %
< 9 années	55.4	40.9	44.7	32.5	34.6	27.
9 - 13 années	34.7	38.7	36.3	38.5	43.9	40.
post-secondaire sans grade universitaire	7.6	15.8	16.7	23.5	17.8	25.9
grade universitaire	2.3	4.6	2.3	5.5	3.7	7.1

source: Recensements du Canada

Annexe 3
Diverses implications de membres de notre corporation dans les structures du sommet

1. Deux gestionnaires de la commission scolaire, le directeur général et le directeur des Services de l'enseignement, siègent au comité d'orientation de la conférence socio-économique régionale.
2. Six administrateurs et gestionnaires ont participé aux trois comités d'orientation de zone.
3. Nous nous sommes assurés de la représentation à la table sectorielle «éducation Chaudière-Appalaches» par la présence d'un président de commission scolaire, d'un directeur général de commission scolaire locale, de la présidente du syndicat des enseignants de notre territoire, du directeur du cégep privé et du directeur du Centre d'études universitaires en Beauce-Appalaches.
4. Nos corporations différentes seront représentées au forum par une dizaine de leurs administrateurs, gestionnaires ou employés.
5. Nous serons enfin présents au sommet par l'intermédiaire des deux personnes qui siègent au comité d'orientation.

Exposé de monsieur Rémy Boies pour les Commissions scolaires de Thetford Mines et de Black Lake/Disraeli

La région Chaudière-Appalaches

La région 03-B (Chaudière-Appalaches) est constituée des onze MRC situées sur la rive sud de l'ancienne région 03. Notre nouvelle région administrative est présentement à la recherche de son identité. La démarche, dont le dénouement sera la conférence socio-économique d'octobre prochain, permettra la définition des orientations et la précision des priorités en tant que région.

Le thème retenu pour la démarche de concertation régionale est très significatif: «Partenaires pour une région en devenir...».

Les justifications de notre participation

Au niveau de chaque MRC, nous vivons un colloque de zone qui est précédé d'étapes laissées à la discrétion du milieu. C'est lors de ces étapes qu'un organisme tel qu'une commissiou scolaire ou un collège peut jouer un rôle de leader.

Par notre implication dans le milieu et par notre mission de soutien au développement des ressources humaines, nous sommes perçus comme des leaders naturels. Notre crédibilité a un effet d'entraînement; les organisateurs ont fait valoir notre participation pour motiver des entreprises à s'impliquer dans la démarche.

Nous disposons d'un personnel expérimenté et capable de vivre et de faire vivre de façon efficace une démarche structurée. Postés aux endroits stratégiques, nous sommes en mesure d'influencer la mise en place d'une démarche rationnelle, la détermination de critères, l'interrogation sur certains projets pour en améliorer la présentation, l'identification des problématiques, etc.

N'étant pas en concurrence directe avec les entrepreneurs privés, ceux-ci nous voient souvent comme un soutien à l'élaboration de leurs projets. C'est une expérience que nous avons vécue dans plusieurs cas. A ces occasions, les membres de notre personnel professionnel et de soutien sont mis à profit et ils font un travail de qualité.

Les organismes d'éducation disposant d'une organisation physique telle qu'amphithéâtre, ateliers de travail, cafétéria, etc., doivent apporter leur collaboration en facilitant l'utilisation de ces locaux.

En tant que participantes aux diverses étapes d'une conférence socio-économique, les commissions scolaires en retirent aussi des bénéfices: une grande visibilité, une reconnaissance tant de la part des autres leaders que de la population en général, l'établissement de nouveaux contacts dans les divers secteurs socio-économiques, la connaissance de nouveaux besoins, la satisfaction de travailler à un développement, etc.

La démarche dans la MRC de l'amiante

A. **Conseil d'administration**
Dans plusieurs MRC, le conseil d'administration est formé exclusivement de représentants politiques provinciaux et municipaux. Grâce à un «lobbying» efficace, le collège et les commissions scolaires ont réussi à faire nommer, au conseil, trois personnes ayant joué un rôle important au colloque socio-économique local. Dès lors, nous avons pu influencer le type de structure à mettre en place dans notre MRC et le choix des outils à être utilisés.

B. **Comité de contenu**
Des cinq membres du comité, trois proviennent du secteur de l'éducation dont une personne-ressource fournie par un projet de développement régional impliquant le collège et les commissions scolaires.
Cette ressource jouait le rôle de permanent au niveau du comité. Encore là, le rôle d'influence des institutions d'enseignement a été majeur.

C. **Comité des communications**
Le responsable du comité venait du secteur de l'éducation et un autre membre était notre

ressource issue du projet de développement régional.

D. Tables sectorielles de zone

Localement, douze tables sectorielles ont tenu de deux à quatre rencontres; au-delà de 350 personnes ont participé à ces tables de concertation. Le mandat de chaque table était le suivant:

- préciser les forces et faiblesses du secteur;
- dégager la problématique du secteur;
- définir des axes de développement;
- présenter des projets réalisables à court ou à moyen terme;
- classifier les projets (majeurs, importants, souhaitables);
- élire des représentants.

La table éducation, formation et main-d'oeuvre était encadrée par trois personnes du S.E.A. des commissions scolaires. Les organismes ayant participé aux travaux de cette table étaient:

- collège;
- commissions scolaires francophones;
- commission scolaire anglophone;
- parents;
- syndicats (professionnels, enseignants, soutien);
- UPA;
- société économique;
- Centre d'emploi du Canada;
- municipalités.

E. Table intersectorielle de zone

Cette table, composée de trois représentants de chaque table sectorielle dont deux ayant droit de vote et des huit membres du comité organisateur, avait comme mandat de:

- dégager la problématique de l'ensemble des secteurs de la MRC;
- préciser les axes de développement de l'ensemble des secteurs;
- prioriser trente projets parmi les cinquante-neuf projets majeurs;
- ordonnancer les projets importants.

Les projets étaient jugés selon des critères clairs et pondérés. Le promoteur devait présenter et défendre son projet en fonction des axes de développement de son secteur d'activités.

F. Colloque de zone

Ce colloque a regroupé près de 200 personnes, soit quinze représentants par table sectorielle. Un aspect original du colloque était la réalisation d'un kiosque par chacun des promoteurs dont le projet avait été priorisé par la table intersectorielle.

Lors de cette activité, le promoteur et/ou ses représentants pouvaient expliquer tous les aspects d'un projet et distribuer toute la documentation appropriée.

A l'étape de la présentation du projet par le promoteur, le projet était apprécié selon des critères validés et ventilés lors de la tenue de la table intersectorielle.

La commission scolaire et la présentation d'un projet

«Le ministère de l'Éducation et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science souhaitent que les commissions scolaires, les cégeps et les universités se considèrent de plus en plus comme partenaires à part entière du développement de leur région et qu'ils cherchent les meilleurs moyens de jouer le rôle qu'on attend d'eux en ce domaine et dans les limites de leurs propres missions.» [1]

Précédemment, nous avons tenté de faire ressortir comment une commission scolaire pouvait soutenir, par ses ressources humaines et physiques, une démarche conduisant à une conférence socio-économique régionale. La commission scolaire peut également s'inscrire comme promoteur.

C'est à ce dernier titre que notre commission a présenté un projet soutenant le développement de

[1] L'éducation des adultes
liée au développement régional
Document de réflexion
Novembre 1987.

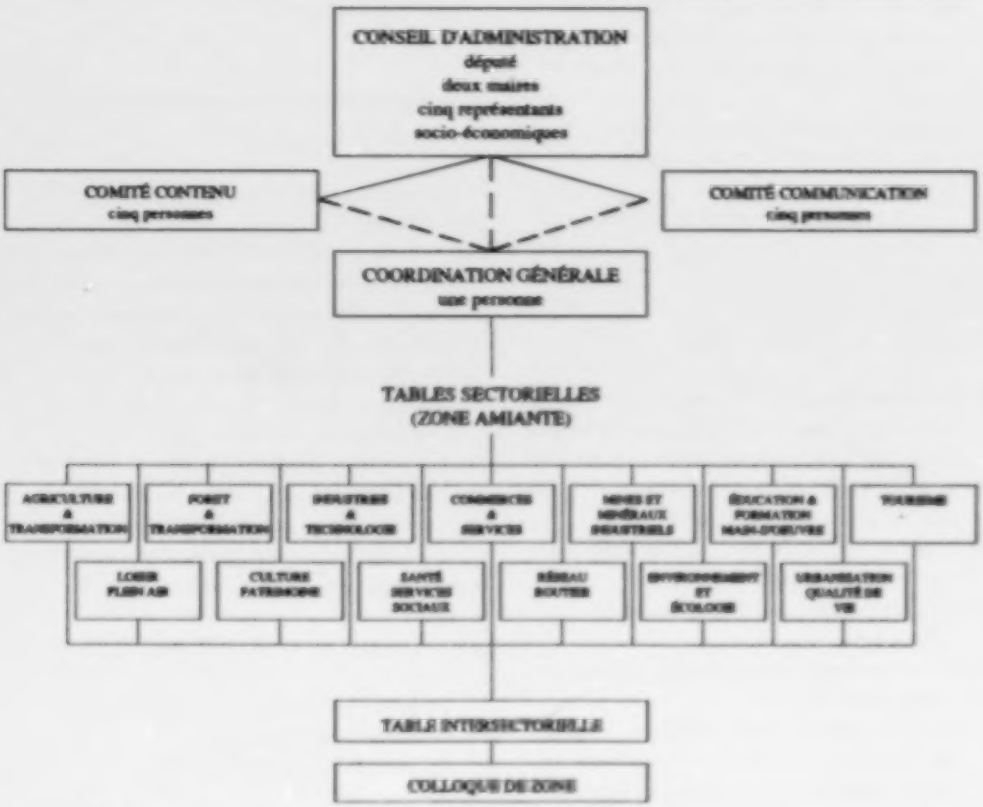
certaines industries locales tout en permettant à une clientèle, tant jeune qu'adulte, d'accéder à une formation professionnelle à Thetford Mines.

Passant d'une économie simple basée sur les mines d'amiante, notre région vit une évolution de sa structure industrielle. Une étude de stratégie de développement économique réalisée par une firme privée préconisait un plan d'action axé sur trois secteurs industriels. Notre projet visait à l'amélioration des infrastructures et équipements dans un centre de formation professionnelle relativement aux secteurs des produits métalliques et de la machinerie, secteurs en développement et comptant déjà seize entreprises et 450 employés.

Pour obtenir des chances de succès, un projet doit au moins amoindrir une problématique et s'inscrire dans des axes de développement d'une zone et de préférence d'une région.

Si, malheureusement, notre projet n'est pas retenu lors du forum de juin prochain, il aura plus de crédibilité auprès du MEQ lorsque nous pourrons mentionner que notre projet a été jugé prioritaire dans notre MRC.

COMITÉ ORGANISATEUR DU COLLOQUE DE LA MRC DE L'AMIANTE



Résumé de l'exposé présenté par monsieur Claude Ducharme

Monsieur Ducharme a présenté les caractéristiques de la région des Laurentides avec ses grandes disparités régionales.

- **partie sud:**
  zone fortement urbanisée qui regroupe de 60 à 70% de la population avec une structure politique très forte; une MRC et un aéroport;
- **Saint-Jérôme:**
  capitale régionale: activité industrielle intense;
- **Lachute-Argenteuil:**
  zone en stagnation avec une faible activité économique;
- **Nord:**
  zone touristique qui reçoit un million de visiteurs; regroupe 50 municipalités et deux MRC; le consensus politique est difficile;
- **MRC Antoine-Labelle:**
  zone faiblement peuplée qui regroupe 26 municipalités avec une multiplicité de structures.

Par la suite, monsieur Ducharme nous présente le processus de développement régional qui s'articule autour des grands événements suivants:

- **sommet socio-économique:**
  cette opération de concertation qui a lieu à tous les quatre ans a pour but de déterminer les priorités de développement de la région par la présentation de projets dans divers secteurs d'activités.
- **conférence biennale:**
  ces rencontres ont lieu entre deux sommets et elles ont pour but de faire un bilan du sommet, d'ajuster les engagements s'il y a lieu, d'amener de nouveaux projets et de renégocier s'il y a lieu;
- **rencontre annuelle de concertation:**
  cette réunion a pour but de faire le point sur les engagements en cours au point de vue de la planification et de la concertation.

Les acteurs participant à ce processus sont les suivants:

- **gouvernement:**
  le ministre du développement régional qui participe au sommet et aux conférences biennales est président du conseil d'administration;
- ministre régional;
- les députés qui participent aux rencontres annuelles de concertation interviennent avec les gens de la région;
- **en région:**
  le conseil régional de concertation organise le sommet; la table régionale est composée de 37 personnes représentant le milieu municipal, les centrales syndicales, le milieu des affaires, le milieu des associations et des institutions.

Monsieur Ducharme a soulevé le fait que la théorie du 1/3 est contraignante pour la composition du sommet; la théorie du 1/3 signifiant une représentation de 1/3 municipale, 1/3 gouvernementale, 1/3 socio-économique.

Monsieur Paul-Émile Vallée, directeur général, Office de planification et développement du Québec, région Laurentides

Après avoir situé le rôle de l'Office à trois niveaux, administrer les programmes, analyser les besoins et favoriser la concertation, monsieur Vallée nous a fait part, à partir des expériences vécues, de certains constats:

- la réussite de la concertation repose sur l'effort et la qualité des gens en région, peu importe la structure administrative;
- la concertation est très difficile et exigeante en terme de discussion et de disponibilité: c'est un processus qui a beaucoup de valeur pour un gouvernement; il aide à établir ses priorités de développement.
- la prise de conscience régionale est à la base de la réussite d'un sommet économique; le processus de consultation et de concertation des diverses ressources est très important;
- il est difficile d'harmoniser les différents ministères parce que les fonctions et les programmes de chacun sont trop spécialisés; la relation entre le scolaire et le municipal est difficile à établir;
- le milieu scolaire présente de nombreux avantages de par ses instances décentralisées et son potentiel de ressources humaines qui peut fortement influencer le résultat final;
- il y a danger que la concertation soit trop encadrée et devienne l'apanage de quelques privilégiés;
- l'éveil de la conscience régionale commence à l'école primaire; il est important d'intégrer les événements et réalités de la région aux apprentissages.

Suite aux exposés des personnes-ressources, les questions suivantes ont été soulevées

Question 1
Quels sont les critères d'acceptation d'un projet?

Réponse de monsieur Gaétan Gauthier
- La concurrence des projets.
- L'orientation de la conférence.
- La concertation entre les intervenants du milieu.

Réponse de monsieur Claude Ducharme:
- Les axes majeurs de développement.
- La concertation intersectorielle.

Il est recommandé que les grilles de sélection des projets soient connues avant leur élaboration.

Remarque de la part d'un participant:
Les projets de commission scolaire ont peu d'attrait par rapport à l'industrie et à la technologie; il faut faire beaucoup de pression pour qu'un projet soit retenu et il est très important que le projet ait un caractère régional.
Le projet Causapcal en foresterie est un bel exemple de projet présenté par une commission scolaire ainsi que le projet de relève agricole.

En conclusion:
La réussite des sommets socio-économiques repose sur la qualité de la concertation des divers secteurs d'activités et sur la prise de conscience par tous les intervenants du développement régional. Les commissions scolaires ont un rôle important à jouer à ces niveaux.

ATELIER 7

Dix années d'implication en développement régional

Cet atelier a été fusionné avec l'atelier 1 - B

ATELIER 8

Les multinationales et les commissions scolaires

Présentation
«Les multinationales et les commissions scolaires»

Animateur:
Monsieur André Delisle
Secrétaire:
Monsieur Michel Rivard

Personnes-ressources:

Monsieur André Delisle,
directeur,
Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire Davignon

Monsieur Gilles Decelles,
président
Société de formation de l'industrie de l'Estrie (SOFIE)

Présentation
«Centre régional d'expertises en foresterie du Québec« (CREF)

Animateur:
Monsieur Laval Morin
Secrétaire:
Monsieur Michel Rivard

Personne ressource:

Monsieur Laval Morin,
directeur général,
Commission scolaire de la Vallée de la Matapédia

Présentation de l'atelier 8:

Les multinationales et les commissions scolaires

Un parc industriel en explosion: Bromont! Que faire avec des multinationales comme Hyundai, General Electric, IBM, Consultex et Exeltor?
Cet atelier présente l'expérience de la Société de formation industrielle de l'Estrie inc.

- Gestion concertée avec les industries et les institutions publiques.
- Formation de la main-d'oeuvre.

Centre régional d'expertises en foresterie du Québec (CREF)

Vous connaissez le CREF? C'est le centre régional d'expertises en foresterie du Québec.
Cet atelier présente la problématique qui a inspiré la mise en oeuvre du projet «Intervenir sur les ressources humaines»

L'implantation du centre et ses divers mandats:
- formation
- réorientation des pratiques professionnelles
- recherche appliquée et transfert technologique.

Les impacts socio-économiques de ce modèle.

Le CREF
(Centre régional d'expertises en foresterie)

- Créé à partir de la concertation régionale.
- Chaque partenaire a investi des sommes d'argent.
- Des documents audio-visuels provenant du CREF ont été produits en collaboration avec la direction des cours par correspondance du MEQ.
- Une construction d'un centre d'expertises au coût de 6$ millions est prévue en 1990 car il est apparu nécessaire pour le milieu de se donner le transfert technologique en collaboration avec le gouvernement fédéral comme partenaire de même qu'il sera plus facile de conserver le personnel en place. Ce centre sera de niveau secondaire au premier plan mais une formation multi-niveaux sera également possible en collaboration avec deux collèges du milieu.

Laval Morin

NOTE: Une abondante documentation fut distribuée dans l'atelier; toute personne désireuse de se la procurer en fait la demande directement au CREF.

SOFIE
(Société de formation industrielle de l'Estrie)

- La société a été créée en regroupant d'abord le MEQ, le MMSR, la commission scolaire, le CEC, la CFQ et des compagnies telles Hyundai, IBM, Consumer Glass, CGE et Excelor.
- Avec de telles industries sur le territoire, il devenait primordial de «suivre le courant économique» du milieu.
- Une gestion concertée fut créée; le conseil d'administration de SOFIE est formé de deux directeurs généraux des commissions scolaires du territoire, de deux DEA, de quatre industriels, d'un représentant du MMSR et d'un représentant du comité consultatif lequel est formé des deux DEA, d'industriels et d'un représentant des étudiants.
- L'industrie s'était créée au point de départ des cercles de qualité pour, entre autres buts, former des contremaîtres à l'aspect communication puis à l'amélioration de l'ensemble de la productivité.

  En ce qui regarde les méthodes de travail, l'industrie cherchait où se référer et elle s'est finalement dirigée vers les S.E.A. des commissions scolaires; la demande de formation privilégiait le transfert des connaissances, l'employé ayant sa propre compétence.
- Un S.E.A. doit développer l'appétit de la formation, sensibiliser, informer, et dire également à l'industrie l'impact positif d'un développement des compétences de ses ressources humaines.

ATELIER 9

Le second souffle... les projets de la deuxième génération

Animatrice:
Madame Isabelle Gobeil

Secrétaire:
Madame Jacquie Poissant

Personne-ressource:
Madame Isabelle Gobeil, professionnelle au service de l'organisation des formations à la Direction générale de l'éducation des adultes, MEQ

Présentation de l'atelier 9:

Le second souffle... les projets de la deuxième génération

Les problématiques et les conjonctures se transforment après plusieurs années.

Comment assurer la continuité de l'action?

Quels sont les projets de deuxième génération?

Cet atelier demande aux participants et aux participantes un effort d'évaluation et de prospectives.

- Faire le point après dix ans d'implication.
- Le rôle important des élus.
- Intégrer les objectifs de développement régional dans la mission des organismes.
- Les projets à venir.

Un retour sur les projets de la première génération après 10 ans d'implication

Trois commissions scolaires témoignent de leurs expériences en développement régional: la Commission scolaire régionale du Lac-Saint-Jean, la Commission scolaire de Chapais-Chibougamau, la Commission scolaire de Rivière-du-Loup.

Jacquie Poissant et Isabelle Gobeil

La Commission scolaire régionale du Lac-Saint-Jean

La Commission scolaire régionale du Lac-Saint-Jean voit le développement régional sous les angles de la création d'entreprises et de la recherche de moyens favorisant l'augmentation de la population de sa région. La commission scolaire se doit de développer une crédibilité, d'agir comme partenaire dans des projets multidisciplinaires et de s'assurer une visibilité plus grande et plus forte auprès de la population. Son expertise est reconnue dans des domaines tels que foresterie et sylviculture. Le développement régional est une préoccupation constante de la Commission scolaire régionale du Lac-Saint-Jean et son action se veut liée aux besoins de la région.

La Commission scolaire de Chapais-Chibougamau

Cette commission scolaire fait ressortir les caractéristiques plus spécifiques de ce coin de pays qu'est la région 02:

- un taux de chômage très bas;
- un manque de travailleurs;
- un départ de la population vers les grands centres et un bassin de clientèles autochtones.

La Commission scolaire de Chapais-Chibougamau s'est incrustée dans le milieu; elle est reconnue par la population. Deux lignes de force émergent: initier et promouvoir le sens du développement de la région et favoriser la concertation.

Cependant, il semble difficile de se donner des alliances entre villes et il est recommandé que les politiques gouvernementales tiennent compte de la région du Nouveau-Québec. Le volet cinq «Soutien aux régions en difficulté» du plan d'action en matière de développement régional est prioritaire pour cette région.

La Commission scolaire de Rivière-du-Loup

Le responsable du Service régionalisé de l'éducation des adultes de cette commission scolaire affirme qu'en matière de développement régional, il s'agirait plutôt de la troisième génération. L'engagement des commissions scolaires, membre du Service régionalisé, existe depuis plusieurs années et une expertise en matière de développement régional leur est reconnue.

La discussion engagée suite aux témoignages de ces trois commissions scolaires permet de souligner:

- un décalage dans le degré de participation des commissions scolaires; certaines en sont à leur premier balbutiement et d'autres à leur troisième souffle;
- le degré de pénétration de cette volonté de développement régional n'est pas le même dans les commissions scolaires.

Il faudra donc:

- favoriser le côté initiateur de la commission scolaire;
- repenser et redéfinir la mission de la commission scolaire en matière de développement régional;
- faire connaître les commissions scolaires auprès des autres ministères; en promouvoir les réalisations;
- recommander à la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec de prioriser ce projet;
- assurer aux commissions scolaires un soutien du MEQ en terme de financement.

ATELIER 10

Centre de concertation et d'aide technique Arthabaska inc.

Animateur:
Monsieur Christian Cantin

Secrétaire:
Madame Nicole Filion

Personnes ressources:

Monsieur Roger Richard,
directeur général,
Commission scolaire de Victoriaville

Monsieur Henri-Paul Roux,
président de la Commission scolaire de Victoriaville

Monsieur Jean-Paul Croteau,
vice-président,
Centre de concertation et d'aide technique Arthabaska Érable inc.

Présentation de l'atelier 10:

Centre de concertation et d'aide technique Arthabaska Érable inc.

Au coeur des Bois-Francs en milieu semi-urbain, à travers un tissu économique composé d'un grand nombre de PME, issu de la concertation de plusieurs organismes, le Centre de concertation agit sur le développement socio-économique de la région.

- Un rôle d'agent de concertation: naissance d'une corporation de développement touristique et organisation du colloque de zone dans le cadre du sommet socio-économique.
- Un rôle d'agent de projets: centre d'aide aux entreprises (prêts et opérations), gestionnaire dans la relance d'un centre de ski régional, président délégué d'une usine autogérée, etc.

Début de la concertation

Le Centre de concertation n'est pas né d'une subite idée de quelques partenaires potentiels désireux de réaliser une activité nouvelle.

Vers la fin de 1979, la Commission scolaire régionale des Bois-Francs et le Cégep de Victoriaville, par leurs directeurs généraux et leurs directeurs des Services de l'éducation des adultes, décidaient de mettre fin à une confusion inacceptable qui régnait dans la panoplie des cours offerts aux adultes. Ces cours n'avaient de référence que le lieu où ils se donnaient pour être identifiés en tant que niveau collégial ou secondaire.

Christian Cantin, Nicole Filion, Jean-Paul Croteau, Roger Richard

A partir de ce temps, les cours d'acquisition de connaissances techniques furent donnés par le cégep et ceux d'acquisition de notions de base ou de main-d'oeuvre spécialisée furent assumés par la commission scolaire.

Ce fut le début de la concertation entre les deux organismes qui cessèrent de donner les mêmes cours, chacun à des clientèles réduites.

Seconde expérience

Le Cégep de Victoriaville et la Commission scolaire des Bois-Francs décidèrent de regrouper leurs efforts avec d'autres organismes de formation de façon à simplifier la tâche des gens désireux de se perfectionner dans leur travail. Ceci donna naissance à un regroupement physique avec la Commission de formation professionnelle pour la formation sur mesure pour la petite et moyenne entreprise.

Troisième expérience

Le domaine agricole étant très important chez nous, les trois organismes mentionnés précédemment coordonnent leurs cours avec les commissions scolaires régionales Provencher, St-François, Vieilles-Forges et Mauricie.

La récession de 1981-1984

La récession des années 80 fut très dure dans les Bois-Francs. Vêtements et meubles, deux secteurs qui nous étaient particuliers, virent leurs usines fermer rapidement, entraînant avec elles toute une série de PME qui vivaient de leur sous-traitance.

Une expérience frustrante

Durant cette période de récession, la Commission scolaire régionale des Bois-Francs apprend qu'un important investisseur japonais vint voir les usines désaffectées de Victoriaville pour la fabrication d'un produit nécessitant l'utilisation de machines de nouvelles technologies.

L'usine pouvait être adaptée à ces besoins. Cependant, la main-d'oeuvre régionale disponible ne possédait pas la formation requise pour les opérer.

Personne à la Corporation de développement économique du temps ne pensa un seul instant soit à la Commission scolaire des Bois-Francs, soit au Cégep de Victoriaville de vérifier les possibilités de ces dernières en formation industrielle.

Il nous apparut évident que les moyens de formation dont disposaient nos maisons d'enseignement n'étaient pas assez connus. Si les chômeurs lisaient les annonces des cours offerts, les commissaires industriels ne les regardaient jamais... Ils avaient leur job.

Réactions

Les directeurs généraux et les directeurs des S.E.A. réunirent alors les maires et les députés des Bois-Francs pour leur faire comprendre que le système d'éducation pouvait jouer un rôle économique dans leur milieu.

Ils leur expliquèrent à quel point le système scolaire pouvait être souple. En effet, s'il fallait engager un formateur japonais pour enseigner des techniques japonaises à nos Québécois, le Québec n'en était pas à un Japonais près.

Jamais plus, un commissaire industriel ne devrait laisser aller ailleurs, aux U.S.A., des investisseurs sous prétexte que les centres de main-d'oeuvre n'ont pas, parmi les chômeurs, une réserve de main-d'oeuvre qualifiée dans de nouvelles techniques.

Une place à l'éducation parmi les instances économiques

Afin de pouvoir «voir passer les prospecteurs», il fallait que les maisons d'enseignement soient présentes au conseil de la Corporation de développement économique.

Les maires et les députés furent également informés des nombreux programmes de relance de l'industrie offerts par les différents gouvernements pour contrer la crise. Cependant, peu d'industriels les utilisaient, trop pressés qu'ils étaient à sauver leurs affaires plutôt que de remplir des formulaires.

Nos maisons d'enseignement offrirent donc aux maires et aux députés d'utiliser le personnel des S.E.A. pour aider les industriels à compléter leurs documents.

Mais qui pouvait informer les institutions d'enseignement de ces besoins? Les maires, les députés ou les commissaires industriels.

Les maires et les députés étaient à la fois surpris et heureux d'apprendre que le milieu de l'enseignement pouvait jouer un rôle important dans le développement économique du milieu, un rôle autre que celui d'apporter des gros salaires stables dans une région.

Une reconnaissance au forum sous-régional

Ce projet de collaboration et de concertation fit l'objet de discussion et de reconnaissance au forum sous-régional et au sommet économique 04 sans qu'il ne soit question de subvention.

L'idée était surtout de faire savoir à tous les intervenants économiques et gouvernementaux que le monde de l'éducation dans toutes les régions administratives était une partie de la structure économique de la région et que les intervenants économiques avaient avantage à travailler en concertation avec l'éducation.

Les acquiescements donnés, rien ne changea. De nouvelles rencontres avec les maires responsables de la Corporation de développement économique des Bois-Francs eurent lieu.

Après plusieurs rencontres, il fut conclu que le développement économique se ferait sous deux volets.

La Corporation de développement économique des Bois-Francs s'occuperait de la prospection et une nouvelle société ayant comme nom Centre de concertation et d'aide technique s'occuperait du soutien et de l'aide technique aux industries ainsi que de la formation de tout genre auprès de l'industrie.

Afin d'assurer une parfaite concertation entre les deux organismes, la Corporation de développement économique des Bois-Francs ajoutait deux sièges

votants à son conseil d'administration pour l'éducation, via le Centre de concertation qui, pour sa part, accorderait deux sièges à la Corporation de développement économique.

Depuis ce temps, la circulation d'informations privilégiées va bien et les deux organismes se transmettent régulièrement des projets nouveaux ou de relance.

Pourquoi un nouvel organisme plutôt que le scolaire

Parce que le monde de l'enseignement ne voulait pas être seul dans sa démarche d'aide à l'industrie; il voulait être avec les industries.

De plus, il voulait être à l'abri de toutes critiques égoïstes de la part de son personnel quant à l'utilisation possible des fonds destinés aux élèves.

Enfin, l'éducation avait besoin de tous les pouvoirs d'une société privée face à sa capacité d'administrer et aussi de bénéficier de tous les programmes gouvernementaux et privés disponibles. Ceci n'aurait pas toujours été le cas si l'on était demeuré au sein de la Corporation de développement économique ou en fonctionnant sous le chapeau de services d'enseignement.

Composition

Le Centre de concertation et d'aide technique inc. se composerait donc comme suit:

- Commission scolaire régionale des Bois-Francs;
- Cégep de Victoriaville;
- Corporation de développement économique des Bois-Francs;
- Chambre de commerce des Bois-Francs.

Ce que le Centre de concertation et d'aide technique inc. n'est pas

Contrairement à ce que certains pourraient penser, le Centre de concertation n'est pas un centre où l'on arbitre les problèmes qui surgissent dans différents organismes du milieu.

Ce n'est pas non plus un centre où l'on tente de régler les conflits de relations de travail.

Ce n'est pas non plus une plate-forme où l'on vient débattre tous les problèmes sociaux du milieu.

Ce qu'est le Centre de concertation et d'aide technique inc.

Le mot concertation signifie la volonté des organismes membres de se concerter dans leur action, de travailler en collaboration et en complémentarité pour une cause commune et de mettre en oeuvre leurs outils propres et leurs moyens respectifs pour une cause donnée même si cette dernière sera créditée à l'un des organismes en particulier.

Conditions de concertation durable

- La volonté des parties de se concerter.
- La volonté des parties d'éviter la duplication des services et des actions.
- La nécessité d'avoir des objectifs précis et acceptés par les parties.
- Viser l'efficacité et l'efficience et non la publicité corporative.
- Établir un protocole de fonctionnement fixant les objectifs communs des membres par le Centre de concertation et les implications respectives de chacun des membres du Centre de concertation.
- Établir les niveaux d'action de chacun.

Moyen de réussir la concertation et l'action voulue

Il faut créer une société **légalement indépendante de chacune de ses constituantes**.

Pour ce faire, on doit rédiger et obtenir une charte, adopter des règlements précis, i.e., s'incorporer.

De cette façon, la nouvelle société pourra amplifier les possibilités de chacune de ses composantes tout en ayant son autonomie propre, ce qui s'avèrera fort utile dans bien des cas.

Quelques réalisations concrètes depuis le début

Une première réalisation fut de regrouper sous

un même toit presque tous les intervenants d'aide technique du milieu dans les locaux disponibles de la Commission scolaire de Victoriaville. On a réuni ainsi:

- les S.E.A. de la Commission scolaire de Victoriaville et du Cégep de Victoriaville;
- un bureau de la Commission de formation professionnelle;
- un centre d'accueil et référence;
- la permanence de la Chambre de commerce des Bois-Francs;
- la permanence de la Corporation de développement touristique des Bois-Francs;
- la société CLE;
- la permanence du Centre de concertation.

Cette situation permettait aux utilisateurs de ces services d'aide de retrouver sous un même toit les personnes dont ils avaient besoin.

Ceci permettait également des communications beaucoup plus rapides entre intervenants.

Cependant, un an après son intégration, la Commission scolaire de Victoriaville décida de regrouper tous ses effectifs administratifs et pédagogiques. Les intervenants mentionnés précédemment durent se disperser et se relocaliser. Il est évident que la communication est plus difficile, mais cette cohabitation avait déjà créé des liens entre ces instances, liens qui, heureusement, demeurent encore.

Autre réalisation

Le Centre de concertation a dans ses structures une table des élus composée des députés, des maires des villes membres de la Corporation de développement économique et du président de la Commission scolaire de Victoriaville.

Cette table discute des problèmes les plus préoccupants du milieu. Les élus acceptent, à cette table, de mettre de côté leur appartenance politique pour mettre de l'avant les vraies solutions. Ces gens s'engagent également à ne pas «voler» ni divulguer les idées mises sur la table par l'un d'eux comme projets de relance économique dans sa ville.

Des mandats de la table des élus

La table des élus a confié certains mandats à caractère économique au Centre de concertation.

Ainsi, les municipalités ont fourni au Centre de concertation les argents requis pour la préparation de huit dossiers pour autant de maîtres d'oeuvre en vue du sommet économique qui devait avoir lieu il y a deux ans.

Autre mandat

Afin de créer des emplois saisonniers et de fins de semaine pour les étudiants et étudiantes de cégep et de fin de secondaire, et aussi de créer des activités économiques dans leurs villes, les élus ont mandaté le Centre de concertation pour faire les études requises visant à mettre sur pied un organisme capable de générer des activités touristiques adaptées à notre milieu.

Le Centre de concertation a engagé et dirigé une équipe de recherche afin d'étudier le genre d'activités qui conviendraient le mieux à notre milieu. Le rapport déposé, la table des élus a confié au Centre de concertation le mandat de proposer aux villes, un projet de corporation de développement touristique ayant une vocation en concordance avec les objectifs et les moyens contenus dans le rapport.

La Corporation fut créée et, pendant deux ans, le Centre de concertation a supervisé le travail de cette dernière après avoir fait le recrutement et la sélection des permanents. La Corporation de développement touristique est maintenant autonome.

Toute cette opération de recherche et de mise en place fut financée par les villes concernées.

Et les programmes disponibles et non utilisés...

Pendant tout ce temps, le Cégep de Victoriaville et la Commission scolaire des Bois-Francs, par leur S.E.A., étaient très actifs auprès des entreprises qui voulaient se repartir ou recyler leur personnel à des techniques nouvelles. Si les emplois en usine diminuaient, la main-d'oeuvre dans les métiers spécialisés en construction se faisait plus rare malgré

le nombre de chômeurs.

Les S.E.A. travaillaient de plus en plus en grande concertation avec les entrepreneurs sous-traitants qui cherchaient en vain du personnel spécialisé parmi les chômeurs comme on chercherait des épinettes sur les dunes d'un désert.

En plus des demandes de formation de nouveaux travailleurs spécialisés, les S.E.A. avaient aussi des demandes d'aide pour le redressement de petites entreprises. Mais, les S.E.A. n'avaient pas de fonds pour du capital de risque qui aurait été fort utile dans plusieurs cas.

Une solution

Le Centre de concertation trouva parmi les programmes gouvernementaux, un nouveau programme fédéral d'aide aux entreprises, programme non utilisé dans la région.

Il adressa alors au fédéral une demande pour obtenir et administrer une société CLE (maintenant CAE, Centre d'aide à l'entreprise). Le Centre de concertation obtint l'administration d'une société de création locale d'emplois. Le volet de l'aide financière pour le lancement d'entreprises était alors acquis.

Le Centre d'aide à l'entreprise en est maintenant à sa quatrième année d'opération et deviendra autonome en août prochain (1989).

Résultats économiques

Plus de soixante-quinze industries ont bénéficié d'aide technique (entraînement du personnel de la comptabilité de PME, étude de marché avant lancement d'un projet nouveau, préparation (montage) de dossiers pour les entreprises en vue de demande de subvention ou de programmes disponibles aux entreprises).

Le Centre d'aide à l'entreprise fut très utile à notre Centre de concertation (il ne le fait pas vivre, le fédéral vérifie bien ses livres). Cet outil nous a permis d'aider beaucoup de jeunes et de moins jeunes à créer leur propre emploi pourvu que celui-ci soit industriel et d'avoir une source financière nécessaire pour intervenir dans des projets prometteurs mais parfois risqués. Cette source de financement, nous n'aurions jamais pu en avoir la maîtrise sans notre propre société, le Centre de concertation et d'aide technique Arthabaska-Érable.

Éducation garante du risque

Grâce à ses composantes issues du monde de l'éducation, le Centre de concertation travaille beaucoup la gestion et l'administration de l'entreprise. Cela a apporté aux nouveaux investisseurs une source indirecte de financement: les caisses populaires.

Dans plusieurs cas, les agents de crédit des caisses nous disent: «Allez-vous les suivre? Si oui, on prête; si non, on ne prête pas.». Cette concertation dans la formation continue est donc un atout de plus pour notre développement économique.

Ainsi, sur une période de quatre ans, le Centre d'aide à l'entreprise a contribué à préserver 744 emplois dans des industries en danger de fermeture, soit à cause de leur manque de connaissances suffisantes en administration, soit par manque de fonds.

Nous avons été responsables de la création directe de 460 emplois.

Une école d'acquisition d'expérience pour les diplômés universitaires

Depuis son début, le Centre de concertation a toujours embauché de jeunes diplômés universitaires en tant que contractuels. Nous supervisons leurs travaux qu'ils nous soumettent volontiers. Ces jeunes diplômés savent que nous voulons qu'ils apprennent leur métier; ils n'ont donc pas besoin de cacher leurs erreurs par peur d'être congédiés.

Comme ces jeunes vont dans les industries, les patrons les voient travailler. Quand les employeurs les connaissent, ils veulent nous les «voler» ce qui est pour nous un signe de leur grande qualité.

Il y a quatre ans, nous demandions des jeunes pour travailler avec nous via les programmes gouvernementaux. Maintenant, ce sont les fonctionnaires qui nous demandent de prendre des jeunes

dans le cadre de leurs programmes car tous ceux qui travaillent avec nous se trouvent un emploi au cours du programme ou tout au plus à la fin.

Notre travail en est un d'abord de formation. Les fonctionnaires considèrent les stages au Centre de concertation comme un parfait atelier de formation pratique et un réel tremplin de placement pour les jeunes.

Ceci constitue un autre aspect de l'éducation dans le développement économique en concertation avec les gouvernements.

Autres sujets de concertation

Notre expérience en formation et aide technique à l'entreprise a amené de nouveaux clients au Centre de concertation.

Notre région bénéficie d'un fonds de démarrage d'entreprises appelé Fonds Laprade.

De ce fonds, quelques parties ont été confiées à des groupes locaux formés en sociétés incorporées, afin de créer deux fonds permanents disponibles pour les entreprises et les commerces qui peuvent créer de nouveaux emplois.

Un fonds a été versé au territoire de la MRC de l'Érable et un autre, au territoire du comté de Lotbinière.

Dans chaque cas, ces corporations ad hoc ont été mises sur pied avec la collaboration du Centre de concertation. Nous avons été appelés à travailler à leur incorporation.

Après leur incorporation respective, ces deux organismes ont requis les services du Centre de concertation pour effectuer les analyses des dossiers des clients (promoteurs de projets) et les soumettre aux conseils d'administration respectifs et pour assurer l'administration et le suivi des prêts consentis.

Ces corporations sont assurées d'une chose: si un agent de projet quitte pour un autre emploi, le Centre de concertation peut recruter et former un nouvel agent et assurer ainsi le suivi.

De plus, l'aspect d'aide technique aux nouvelles entreprises que donne le Centre de concertation par sa mission de formation chez les gens des entreprises concernées, est une assurance de plus face aux risques de prêt lors d'un démarrage.

Voilà une autre contribution de l'éducation dans le développement économique du milieu.

Des contrats de gestion

Le Centre de concertation a étudié la naissance de plusieurs de nos entreprises locales. Presque toutes ces entreprises étaient issues d'un besoin de sous-traitance de la part de grandes ou de moyennes entreprises.

Souvent, leurs fondateurs avaient vu dans l'entreprise où ils travaillaient la possibilité de fabriquer eux-mêmes pour l'entreprise une partie de la fabrication et ce, à meilleurs coûts.

Parfois aussi, c'était l'entreprise qui avait offert à un employé particulièrement doué dans une fabrication spécifique, la possibilité de partir son usine et de fabriquer pour cette industrie et pour d'autres, certaines pièces de produit.

Presque toutes les PME de chez nous ont de telles origines.

Cependant, si l'ouvrier avait un «know how» (savoir-faire) incontesté et une capacité d'améliorer soit la méthode de production, soit le produit lui-même, il n'avait pas pour autant les connaissances pour administrer son entreprise. Même s'il avait le sens des affaires (on confond souvent le sens inné du marché avec la connaissance de l'administration), il ignorait presque tout des lois du travail et de l'impôt.

Même si on lui fournit les fonds de départ ou s'il les a lui-même, ce nouvel entrepreneur n'est pas assuré de réussir.

Autant les fonds de démarrage sont importants, autant il faut fournir au nouvel entrepreneur l'aide technique («à sa femme ou à sa blonde» qui sera, bien des fois, la seule personne ressource désignée par obligation pour tenir toute la comptabilité, faire les paies, effectuer les bonnes retenues, et surtout, ne pas oublier d'expédier les remises en temps voulu).

Plus encore, on découvre que pour bien des démarreurs d'entreprise, la conciliation bancaire leur

est même inconnue et après un certain temps, l'entreprise ne sait absolument pas où elle en est dans ses finances et se croit même riche alors qu'elle est endettée.

Il est faux de prétendre que la sous-capitalisation de l'entreprise est responsable des faillites, faillites qui se produisent dans quatre cas de démarrage sur cinq au Québec. Le manque de connaissances des règles de l'administration les plus élémentaires en était, dans presque tous les cas qui nous ont été soumis, la principale cause, la seconde étant le manque de connaissance des coûts réels de production.

Voyez-vous combien l'éducation peut et doit jouer un grand rôle dans l'aide technique et la formation gratuite aux entreprises en démarrage!

L'éducation peut jouer un rôle de support très grand dans le démarrage d'industries par sa préoccupation à observer les administrateurs, à dispenser une formation pointue, à apporter une aide technique rapide et sur mesure.

Nous disons une aide technique rapide et sur mesure car, dans les cas de rappel de crédit par les institutions financières, le monde de l'éducation, s'il veut agir, n'a pas le temps de courir les autorisations ni les numéros de cours. Il doit s'asseoir sur la chaise de l'entreprise pour trouver la cause du manque à gagner et aider le nouvel entrepreneur à proposer un projet de redressement. Les comptables aussi peuvent le faire, mais de façon différente.

Les institutions financières prêteuses n'ont pas cette préoccupation d'aide. Elles veulent recouvrer leur argent en danger. Celles qui travaillent maintenant avec nous sont de plus en plus convaincues que l'éducation peut leur sauver des pertes d'argent.

Quelques autres réalisations

Le Centre de concertation voit aussi à l'administration de sociétés à but non lucratif en difficulté de survie. Ainsi, le Centre administre une station de ski, a mis sur pied la Corporation de gestion des rivières et a aidé à la relance d'une entreprise de théâtre et bien d'autres choses encore, ceci, par contrats de services.

Enfin, dans ce cadre, le Centre de concertation s'est même vu confier la responsabilité de gérer et d'administrer une usine de cent cinquante employés. Ces employés avaient depuis quatre ans investi pour relancer leur usine qui avait fermé durant la crise.

Leur problème n'était pas, avant tout, un problème de disponibilité financière. Ils avaient des comptables et des avocats pour leur dire quand ils faisaient des gains et quand ils faisaient des pertes. Eux, ils voulaient que quelqu'un vienne leur apprendre à gérer et à administrer leur entreprise.

Ils voulaient apprendre à planifier, à lire et à comprendre les résultats financiers, à y voir les indicatifs financiers et à évaluer par leurs propres connaissances nouvelles les différents intrants d'une évaluation d'un plan de développement industriel.

Administrer en montrant à administrer, ce n'est pas le rôle d'un comptable et montrer à administrer tout en administrant, ce n'est pas non plus le rôle du monde de l'éducation. Mais, via un centre d'aide technique comme le nôtre, le monde de l'éducation peut le faire. Voilà un autre exemple d'implication du monde de l'éducation dans le développement économique de notre milieu.

Difficultés et fragilité d'une société de concertation

Le travail en concertation n'est pas facile. Quand une telle société se fonde, il y a toujours à l'origine de cette initiative des gens qui pensent concertation et qui sont capables de relever le défi. Mais ces gens ne sont pas éternels et ils peuvent changer de poste.

Même si les conditions énumérées au début ont été bien établies entre les partenaires, il n'est pas assuré pour autant que la structure du départ se maintienne en place pendant des années, comme celle de la tour Eiffel.

Une des premières et des plus grandes difficultés à surmonter est celle de l'orgueil ou de la vanité corporative, surtout celle des dirigeants des corpora-

tions membres, devant le succès d'un projet dont la gloire ne rejaillit pas précisément sur leur corporation propre.

Une deuxième difficulté est celle du roulement des représentants des corporations membres. Souvent, les nouveaux délégués ne saisissent pas le sens de la concertation nécessaire entre les corporations et ne saisissent pas non plus que le but de la concertation est de trouver lequel des partenaires devra jouer tel ou tel rôle dans l'aide technique à apporter à une entreprise donnée.

Une troisième difficulté vient du temps lui-même. Le Centre de concertation a comme membres des corporations plutôt que des personnes physiques, ceci dans le but d'assurer la permanence du Centre. On remarquera cependant que même si des corporations comme des commissions scolaires, des cégeps, des corporations de développement économique et des chambres de commerce sont des corporations permanentes, la rotation des personnes de ces corporations est beaucoup plus grande qu'on ne le pense généralement. Cette situation fait qu'après quelques années, les raisons et les buts qui justifiaient la création du Centre de concertation sont presque inconnus chez la majorité des dirigeants de ces organismes. Il faut donc que les représentants des corporations au Centre de concertation ne fassent pas seulement rapport des activités du Centre, mais aussi rappellent à leurs membres les objectifs initiaux du Centre de concertation.

Une quatrième difficulté à surmonter en est une fort désastreuse. C'est la tentation pour une corporation membre d'évaluer le résultat de sa participation en fonction des bénéfices propres que sa corporation a retirés de l'action globale du Centre de concertation.

Enfin, une cinquième difficulté est celle de garder bien unis tous les partenaires d'un tel organisme. Parfois, l'un d'eux est tenté de «partir avec le sac» pour aller travailler en solo et ainsi, trouver un moyen de rentabiliser un secteur déficient dans sa propre corporation.

Conclusion

L'action concertée de plusieurs organismes qui ont des rôles semblables ou complémentaires, mais d'ordre différent, est très certainement une des façons les plus efficientes pour travailler au développement économique d'une région.

La concertation entre le monde de l'éducation et le monde des affaires ne peut être permanente et effective sans des structures précises et locales. Les comités bona fide n'ont pas suffisamment de pouvoirs légaux pour agir comme nous le faisons.

Le choix des délégués d'une corporation membre d'un centre de travail concerté est des plus importants. En effet, le délégué qui ne comprend pas le sens de l'action concertée, est un cancer pour le groupe.

En plus de comprendre le sens du travail concerté, le délégué doit aussi posséder suffisamment de connaissances sur les capacités techniques de sa corporation afin de pouvoir signaler aux autres membres du centre la capacité d'intervention spécifique de son organisme lorsqu'un dossier passe à l'étude.

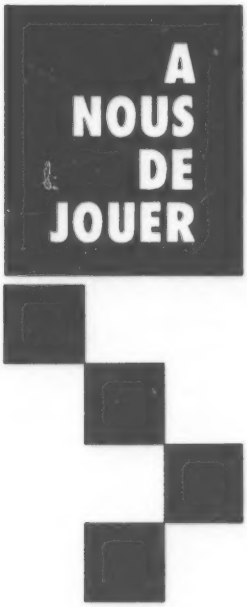
Quant au Centre de concertation et d'aide technique, pour être efficace, il doit bénéficier d'un minimum de moyens. En effet, une certaine permanence est requise pour la coordination et l'administration quotidienne du Centre et des dossiers en marche. De même, un tel centre doit bénéficier d'un minimum de financement garanti afin de pouvoir disposer de personnel capable d'intervenir rapidement auprès d'entreprises en difficulté qui ne peuvent ou ne pourront pas s'acquitter des frais d'intervention.

Ce genre d'aide rapide est difficilement quantifiable monétairement ni accrochable facilement à un numéro de cours officiel pour être financé par une institution d'enseignement.

Si l'on peut dans certains cas recourir à du personnel compétent à la pige, il faut disposer d'un minimum d'agents permanents pour diriger et orienter les travaux d'aide et de formation aux entreprises. Rappelons que ce genre de formation en

industrie n'est pas du tout du genre que l'on donne par des cours à horaire et temps déterminés dans le cadre de l'obtention de crédits ou en vue de l'acquisition d'une carte de compétence.

Nous terminons en espérant que ces quelques informations pourront vous être utiles dans vos réflexions sur les possibilités pour le monde de l'éducation de jouer un rôle important et dynamique dans la vie économique de son milieu. Nous n'avons pas d'autres buts que celui de vous transmettre une expérience qui, chez nous, a été et est encore très utile dans le développement économique de nos Bois-Francs.



Les activités de clôture

«Tout commence par l'amour de son coin de pays...»

par Me Jean-Paul L'Allier, conférencier invité

Cette phrase, entendue dans un des ateliers, résume l'essentiel des propos qui ont été tenus par les participants lors du colloque.

Leurs objectifs ont été atteints: il s'agissait de vérifier le degré de confiance régionale par rapport à la participation active des commissions scolaires dans le processus de développement régional, notamment par la voie de cours et de services adaptés aux adultes, en vue d'en arriver à ce que les commissions scolaires intéressées se donnent les moyens de partager leur expérience et de faire en sorte que leurs efforts, plutôt que d'être parallèles, aient un impact multiplicateur.

Les participantes et les participants ont effectivement échangé, partagé et écouté au sujet de leur expérience et de l'expérience des autres. La plupart, praticiens et gestionnaires de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle, font en fait partie de cette «troupe de contact avec la réalité» que l'on retrouve dans chaque commission scolaire. Il s'agit de gens qui ont, par définition, un lien direct avec la population active telle que cette dernière doit vivre la réalité locale et régionale. Ce sont donc, on a pu le constater tout au long de leurs témoignages, des acteurs du changement, plus que des témoins, des partenaires le plus souvent volontaires mais à l'occasion «obligés» de l'évolution de la vie socio-économique de leur région.

On comprend dès lors que contrairement à ce qui se passe dans beaucoup de colloques, les participantes et les participants n'ont pas passé de temps à discuter de leur manque de ressources, à se plaindre de tel ministère ou de telle organisation, à partager leurs frustrations et leur dépit. Au contraire, en mesurant les écarts qui pouvaient les séparer face à la participation de leur commission scolaire dans le processus de développement régional, ils se sont surtout attachés à identifier les défis différents mais convergents qui se posaient aux uns et aux autres et à voir de quelle façon il fallait dès lors envisager l'avenir. Pour eux, cet avenir passe à un moment donné par un choix volontaire d'insertion dans le processus de développement régional, si possible en concertation avec les autres intervenants en matière d'éducation mais, de toute façon, dans l'exercice du mandat fondamental d'éducation qui est donné aux commissions scolaires. «soixante-quinze pour-cent de la main-d'oeuvre active est plutôt formée par les commissions scolaires que par les universités ou les cégeps» a rappelé une intervenante. Elle a raison et, cette seule réalité statistique pourrait justifier l'effort de solidarité qu'ont fait ceux qui étaient réunis en colloque pour resituer leur action en matière d'éducation et de pédagogie dans un contexte éminemment tourné vers les réalités quotidiennes et régionales.

Il ne s'agit donc pas de toute évidence pour eux de savoir si la commission scolaire doit s'impliquer dans le développement régional mais bien de plutôt définir comment elle doit le faire.

Cependant, le fait de se réunir à dix ou onze commissions scolaires pour discuter de développement régional a démontré, si c'était nécessaire, la grande diversité de ces mêmes réalités régionales à laquelle il faut ajouter également la grande diversité de moyens et d'intérêts des commissions scolaires pour l'action régionale. Ici, c'est une action particulièrement vigoureuse du cégep qui masque le rôle de la commission scolaire. Ailleurs, les autorités locales elles-mêmes étant peu motivées par un effort de concertation pour le développement, la commission scolaire ne peut faire cavalier seul. Dans un autre endroit, ce sont les dirigeants de la commission scolaire elle-même qui considèrent que compte tenu de leurs ressources fort limitées et de leur mandat déjà très large, il n'y a pas lieu d'aller au-delà de ce qui se fait maintenant en laissant à chacun des autres partenaires et intervenants le rôle d'actions nouvelles et spécifiques en matière de formation pour le développement régional.

Ce que les participantes et les participants ont retenu cependant, ce sont deux choses à ce sujet:

1. celles et ceux qui intervenaient déjà au-delà de la moyenne en matière de développement régional avaient développé une motivation autant que des outils de travail exceptionnels;
2. qu'il fallait éviter, comme c'est souvent le cas lorsque l'on fonctionne à plusieurs au sein d'une même organisation, d'établir des normes et de chercher un commun dénominateur avant de consentir à toute action sur le terrain.

Au contraire, il s'agit plutôt de reconnaître la diversité, d'en voir les aspects positifs et de permettre à ceux qui sont rendus plus loin que d'autres de poursuivre, avec l'appui de tous, leur action et leur expérience afin que les résultats aient un impact perceptible chez ceux qui, pour quelque raison, ne sont pas engagés aussi profondément dans les mêmes voies.

Les attentes sont différentes, les besoins varient, les moyens ne sont pas les mêmes mais fondamentalement, la motivation et la conviction qu'il y a des choses à faire étaient le point de convergence de toutes les opinions émises au cours du colloque.

Au fil des discussions, les participantes et les participants ont également reconnu, quand on analyse leurs témoignages, que s'il y avait un intérêt pour l'insertion des commissions scolaires d'une façon plus vigoureuse dans le développement régional au niveau du gouvernement et en particulier du ministère de l'Éducation, il ne s'agissait pas encore là d'une fonction reconnue comme prioritaire par les autorités gouvernementales. Certes, ceux qui ont la responsabilité de ce dossier au sein de ce ministère sont particulièrement motivés et actifs mais, leurs discours et leurs points de vue s'apparentent davantage à celui des commissions scolaires face au ministère qu'à celui de représentant d'un ministère face à des commissions scolaires. C'est sans doute là une réalité à prendre en compte et dont il faut déduire que les ressources gouvernementales étant forcément limitées, elles deviennent limitatives et que dans la mesure où il est plus facile pour les décideurs publics de s'en tenir à ce qui se fait déjà compte tenu des moyens disponibles, on ne les verra pas prendre l'initiative d'encourager, de stimuler et de pousser les commissions scolaires vers le développement régional.

Par ailleurs, les participantes et les participants concluaient qu'il y avait suffisamment d'intérêt au niveau du ministère pour que les commissions scolaires intéressées, autant que la Fédération des commissions scolaires d'ailleurs qui l'a dit par la voix de son président, poursuivent dans cette voie en permettant l'évolution la plus rapide possible de l'organisation des ressources disponibles vers le développement régional, là où une majorité de partenaires sont à la fois motivés et d'accord pour le faire.

Sans s'attarder sur le rôle de l'école dans une longue discussion philosophique, toutes et tous ont rappelé que l'école devait avant tout être une réponse concrète au milieu immédiat au sein duquel elle est impliquée et que, par voie de conséquence, elle devait définir des outils de service qui contribuent à pousser la région vers l'avenir plutôt qu'à

la garder confortablement dans un statu quo de non-développement.

Or, le leadership et le rôle de l'école dans les milieux passent de toute évidence par les moyens qu'elle a à sa disposition: la responsabilité d'instruire et de former les garçons et les filles de la région. Cette responsabilité, il faut la déduire de ce qui s'est dit au colloque, devrait idéalement ne pas s'appliquer de la même façon d'une région à l'autre précisément parce que ces régions sont différentes. Mais au coeur de l'action de l'école, il devrait y avoir plus, aujourd'hui, un effort substantiel d'amélioration de la connaissance de la région par les garçons et les filles en processus d'éducation.

Sans cette connaissance profonde de sa région, sans une connaissance des autres régions en relation avec sa région propre, il est impossible de développer un enracinement d'où découle la motivation nécessaire à l'action de développement local et régional.

Cette connaissance de la région, il faut aussi la développer chez les adultes, chez ceux qui, parce qu'ils vivent dans une région, ont précisément l'illusion de la connaître alors qu'ils n'en ont souvent qu'un bagage de préjugés aussi faux que celui que véhiculent à leur sujet des citoyennes et citoyens vivant à des centaines de kilomètres d'eux.

D'autre part, ayant essentiellement la responsabilité de développer la ressource humaine, en l'instruisant et en la formant, l'école doit inclure, en plus d'un effort soutenu d'amélioration de la connaissance régionale, une préoccupation constante de développer, chez les jeunes autant que chez les adultes, les qualités nécessaires à l'entrepreneurship. Ces qualités, certaines naturelles mais toutes à développer ou à acquérir, prennent essentiellement racine dans la capacité de connaître, d'évaluer, de décider, de prendre des risques, de choisir des champs d'actions où on a toutes les chances d'être les meilleurs, de se motiver et de croire profondément dans l'action concertée même si on vit en milieu compétitif et concurrentiel.

Il n'est pas évident, plusieurs l'ont remarqué et noté, que les gouvernements d'Ottawa et de Québec suivront à court terme les commissions scolaires les plus engagées dans cette voie. Il ne s'agit pas pour ces gouvernements de porter un jugement sur la pertinence de l'action des commissions scolaires mais bien plutôt de concentrer leurs efforts sur la gestion de leurs propres ressources et la réponse à leurs propres besoins. Dès lors, à moins qu'elles n'y prennent garde, les commissions scolaires comme d'ailleurs les cégeps et les universités deviendront des instruments de l'action des autres paliers de gouvernement qui cherchent ici à répondre à leurs besoins de main-d'oeuvre, là, à la meilleure utilisation des ressources disponibles et partout, à des projets qui sont rarement de nature aussi locale et aussi régionale que la population en a besoin et auxquels s'adressent finalement, les commissions scolaires et les autres intervenants locaux.

Il faut donc, dans une stratégie d'action future, déterminer s'il y a lieu plutôt de chercher à convaincre ces gouvernements par leurs ministères les plus directement intéressés à s'associer aux commissions scolaires ou s'il y a plutôt lieu de leur expliquer cas par cas et région par région ce qui se passe et ce qui est en train de se définir pour l'avenir afin que ces partenaires gouvernementaux, s'ils ne sont pas immédiatement actifs dans le processus et dans l'optique des commissions scolaires, ne soient pas par ailleurs opposés à ce qui se passe.

Au total, l'ensemble des participantes et des participants ont convenu que la conjoncture était malgré tout plus favorable maintenant qu'elle ne l'avait jamais été, que l'éveil à la nécessité d'un développement régional basé sur les véritables ressources humaines, financières et matérielles de la région et sur la participation des divers partenaires, y compris ceux du milieu de l'éducation, était de plus en plus grand.

«Tout commence par l'amour de son coin de pays».

Cette phrase, comme un refrain, comme un préalable plutôt à toute forme de véritable développement régional, doit être au coeur de la conviction des commissions scolaires qui s'engagent plus

profondément dans cette voie.

En guise de conclusion et pour faire la synthèse autrement, à partir de ce que j'ai déjà résumé jusqu'ici, j'ai tenté d'identifier une dizaine de défis qui se posaient, de façon variable, aux responsables des commissions scolaires et en particulier aux responsables de la formation des adultes et de l'éducation populaire au sein des commissions scolaires:

1. Le défi de faire de la connaissance de sa région, par les garçons et les filles mais aussi par les adultes, une priorité parce que c'est un prérequis à un véritable engagement dans le développement de cette même région.
2. Le défi de choisir le risque de la complémentarité, tant par rapport à d'autres institutions et à d'autres partenaires qui s'intéressent au développement régional, que par rapport aux champs d'excellence que l'on peut reconnaître aux régions voisines et avec lesquelles il faudra en arriver à développer plutôt l'action convergente que l'action concurrente.
3. Le défi de garder le cap sur l'essentiel: le développement des personnes et, si on les considère dans l'optique du développement économique, des ressources humaines qu'elles constituent. En effet, on doit considérer que l'essentiel, c'est le développement intégral de la personne, comme individu ou en groupe et non le développement économique auquel doivent se soumettre les personnes.
4. Défi pour les décideurs, à tous les niveaux: accepter d'aller dans le sens d'une réaffectation des ressources pour mieux reconnaître les écarts et les disparités qui peuvent exister d'une région à l'autre mais aussi l'importance ou l'urgence d'une meilleure intervention globale de la commission scolaire dans le développement régional.

Cela peut se traduire par un effort de formation du personnel, des ressources utilisées dans le sens de l'amélioration de la connaissance de la région, etc.

5. Le défi de se donner les moyens de canaliser, ne serait-ce que dans ses propres moyens d'action, «le choc du futur»: les deux changent, budget en décroissance relative au niveau de tous les paliers de gouvernement, gestion positive des décisions prises qui risquent de redonner aux commissions scolaires des responsabilités et des pouvoirs sans toutefois leur en donner nécessairement les moyens, puisque l'on considère ailleurs que ces moyens n'existent pas...
6. Défi de trouver les moyens de retenir, dans les régions, les populations les plus actives. Il ne s'agit pas là de beaux discours mais bien de faire en sorte que l'action de l'ensemble des partenaires soit suffisamment riche en promesses d'avenir pour que ceux qui veulent «risquer» de vivre en dehors des pôles d'attraction les plus forts, trouvent à la fois une qualité de vie et une stimulation qui compensent les gains plus immédiats qu'ils pourraient obtenir ailleurs.
7. Le défi, plus lointain peut-être pour les commissions scolaires mais non moins réel pour l'ensemble de la population québécoise, du peuplement: pas de population, pas de développement.
8. Le défi de vivre en région dans un contexte permanent de forces centralisatrices et centripètes qui émanent, constamment, des autres paliers de gouvernement.
9. Le défi de motiver le personnel et les personnes à la culture institutionnelle: que voulons-nous ensemble, et comment pouvons-nous y arriver, comme organisation, même si le rôle de chacun n'est pas sur la première ligne d'action?
10. Le défi de passer du discours à la volonté, de la volonté aux moyens, et des moyens à l'action tout en gardant actif et à jour le discours, la volonté, les moyens et les stratégies.

Il est enfin apparu souhaitable à tous les participantes et les participants qu'il y ait un suivi à cette rencontre, qu'elle n'ait pas été uniquement l'occasion d'une stimulation interpersonnelle et qu'elle puisse avoir un effet direct sur l'allocation des ressources qui se veulent consacrées au développement régional.

La suite appartient à ceux qui étaient présents mais peut-être surtout à ceux qui n'étaient pas au colloque.

Monsieur Gabriel Légaré, président de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec

Mesdames,
Messieurs,

Mes premières paroles vont pour remercier les responsables de ce colloque et principalement la Commission scolaire des Laurentides de fournir aux commissions scolaires du Québec cette tribune de choix pour exprimer, par la voix du président de leur Fédération, une opinion sur la place des commissions scolaires dans le développement régional.

Quand on parle de l'éducation reliée au développement d'une région, on est porté à identifier immédiatement l'éducation des adultes, parce qu'on a à l'esprit l'enseignement professionnel que l'on identifie au travail à l'usine ou à l'industrie en général.

Mais dans mon esprit, l'éducation en général est intimement liée au développement régional ou mieux au développement économique. En effet, on constate que, dans les pays faiblement scolarisés, le niveau de vie et les salaires sont très bas et la demande en biens de consommation est trop faible pour permettre à l'industrie de se développer au profit de la population locale.

En 1960, le rapport Parent, la bible de l'éducation, parlait déjà de la nécessité de former une main-d'oeuvre compétente afin que le Québec se donne tous les outils nécessaires à son développement. Il préconisait alors:

- la démocratisation de l'enseignement;
- la création d'écoles polyvalentes qui fourniraient la chance à l'étudiant jeune ou adulte d'acquérir une compétence dans un domaine qui l'intéresse et qui correspond le mieux à ses aptitudes;
- et, finalement, l'accessibilité des services éducatifs à tous.

Cette priorité de l'État a existé, et c'était heureux, jusqu'au milieu des années 70, et on a par la suite senti, peut-être avec raison pour l'époque, un glissement de cette priorité «éducation» au profit de la dimension économique, jusqu'à ce qu'on se rende compte, il y a quelques années, qu'il existe une

interrelation indissociable entre l'éducation (en formation générale et davantage en formation professionnelle) et l'économie. On constate donc aujourd'hui et principalement dans les pays industrialisés, que le «développement économique passe par l'éducation».

La plupart des pays industrialisés ont compris que l'un ne va pas sans l'autre; c'est le cas des États-Unis, de la France, du Japon et, plus près de nous, de l'Ontario qui ont rétabli l'éducation au rang de priorité majeure, la reconnaissant ainsi comme essentielle au développement économique. Tout récemment, le comité consultatif, présidé par monsieur De Grandpré, préconisait et recommandait au gouvernement canadien le même objectif.

Le Québec cette fois tarde à s'ajuster. Voilà une des raisons qui fait que les commissions scolaires du Québec, par la voix de leur Fédération, déplorent le fait que le gouvernement du Québec ait cessé de faire de l'enseignement, ou mieux de l'éducation, une priorité et qu'il a exercé sans discernement, année après année, une politique de compressions budgétaires et de non-indexation qui se solde aujourd'hui non seulement par un manque à gagner de plus de 600 millions de dollars depuis 1982, mais aussi par un manque de motivation des étudiants pour l'enseignement professionnel.

Loin de moi l'idée de comparer le Québec à un pays faiblement scolarisé, mais je me permets quand même de rappeler qu'une étude menée par le MEQ en 1985, intitulée «Les travailleurs faiblement scolarisés» (L. Dionne et D. Ledoux), établissait qu'au Québec plus d'un million de personnes actives, soit à ce moment-là le tiers de la main-d'oeuvre, étaient considérées comme faiblement scolarisées, ne détenant pas une formation scolaire jugée adéquate par le marché du travail. Dix-huit pour-cent de la main-d'oeuvre avait moins de neuf années de scolarité. Pourtant, c'est à ce moment-là que les compressions budgétaires ont été les plus fortes.

Cette politique de resserrement budgétaire a forcé les commissions scolaires à se priver de la couleur locale qu'elles devaient se donner avec le produit limité de la taxe scolaire. Cette couleur locale aurait certainement et grandement contribué au développement régional. Plutôt, cette marge de manoeuvre a servi à assumer des responsabilités nouvelles qu'aurait dû assumer le gouvernement: CSST, Loi 65, etc.

Même si je considère que l'enseignement en général est intimement lié au développement régional, je ne nie pas que l'éducation des adultes doit être particulièrement mise à contribution pour assurer un développement harmonieux des régions. Les commissions scolaires, par le biais de leur Service de l'éducation des adultes, devraient être davantage impliquées dans le lancement et la prise en charge de projets susceptibles d'accélérer le développement régional mais, encore faut-il qu'elles en aient les moyens, le temps et le goût. Présentement, leur énergie et leur esprit d'initiative sont la plupart du temps monopolisés à administrer le sous-financement et à tenter de solutionner les problèmes qu'il soulève dans chacun de leur milieu.

Selon le rapport de la commission d'étude sur la formation des adultes dont le titre est «Apprendre, une action volontaire et responsable», publié en 1982, l'éducation des adultes constitue une force importante au service du développement des régions, en concertation avec les autres partenaires de ce développement.

Cette affirmation, à mon avis, est toujours vraie, pourvu que les commissions scolaires s'y engagent vraiment et que les autres agents économiques la mettent à profit.

On peut difficilement concevoir un développement régional sans une main-d'oeuvre bien préparée et bien formée.

De plus en plus, les expertises développées par les commissions scolaires et les nombreuses compétences de leur personnel sont reconnues par l'ensemble de la population et par les industries qui souvent leur confient la formation de leur personnel. On constate quand même, dans certains milieux, une hésitation à faire cet arrimage avec les commissions scolaires face à la concurrence d'autres institutions

d'enseignement.

Pourtant, la compétence des commissions scolaires et la qualité de l'éducation qu'on y dispense ne sont pas mises en doute. La préparation des cours, l'équipement mis à la disposition des élèves réguliers et adultes ainsi que l'encadrement pédagogique qu'on retrouve à l'école publique, sont des garanties, à mon avis, suffisantes.

Il faut ajouter à cela les expériences de l'engagement des commissions scolaires au plan du développement régional. En voici quelques exemples:

- le Comité régional de concertation en foresterie du Saguenay/Lac Saint-Jean;
- le Centre de formation sur mesure de l'Outaouais;
- le Centre régional d'expertise en foresterie de l'Est-du-Québec;
- le Centre de formation sur mesure pour les PME des Bois-Francs;
- le Centre de revitalisation socio-économique de la Vallée-de-la-Matapédia;
- le reclassement des travailleurs de la Côte-Nord;
- le projet conjoint du secteur Grand-Portage avec l'université Laval qui a empêché la fermeture certaine de trois villages, par la création d'activités économiques permanentes;
- le projet Fer de lance en Estrie qui regroupe commissions scolaires, cégep et université dans le domaine du conseil technique à la micro-entreprise.

Et j'en oublie certainement. Ce sont toutes des actions où les commissions scolaires ont fait preuve d'initiative et auxquelles les entreprises peuvent se référer.

Nous pouvons être fiers de ces réalisations et je souhaite personnellement que les commissions scolaires démontrent un plus grand dynamisme à prendre la place qui leur revient dans le développement des relations écoles - industries. Il est grand temps que nous agissions. Il ne faut surtout pas attendre qu'on nous l'offre ou qu'on vienne nous chercher. On risquerait alors d'attendre longtemps.

En terminant, je tiens à rappeler que, dans la plupart des régions, la commission scolaire constitue, de par son existence, un agent de développement économique important. C'est souvent le plus gros employeur, comptant plusieurs centaines d'employés, qui génère un apport économique non négligeable avec des budgets de plusieurs dizaines de millions de dollars.

Les commissions scolaires ont une préoccupation constante du développement régional qui souvent exerce une influence sur leur orientation, principalement en ce qui regarde l'enseignement professionnel. Elles doivent donc être à la fine pointe de l'information sur les projets à venir. On est donc étonné de constater que, dans certaines régions, les commissaires d'écoles doivent se battre pour obtenir une place aux comités d'orientation des sommets économiques. C'est inconcevable qu'il en soit ainsi. C'est également inacceptable compte tenu de ce que représente une commission scolaire pour sa région.

Le gouvernement qui est à l'origine de ces sommets, a tout avantage, pour le développement économique du Québec, de faire en sorte que les commissions scolaires prennent la place qui leur revient et à rétablir sans tarder l'éducation au niveau de priorité majeure au Québec. En ce faisant, il prend les meilleurs moyens pour que l'économie soit à l'avant-plan.

Bien que président sortant, je suis d'avis que la Fédération devrait, dans les années à venir, démontrer le leadership nécessaire à assurer la juste place des commissions scolaires à la dimension économique et au développement régional. Je puis vous en assurer, des dispositions concrètes dans ce sens seront étudiées prochainement par notre Fédération et, je l'espère, seront au mois de mai retenues par notre assemblée générale.

Je vous remercie de votre attention et soyez assurés que je suivrai de près les développements dans ce domaine.

C'est donc à nous de jouer!

Message du comité organisateur par madame Lucette Mailhot, présidente

Lors de notre première rencontre, les commissions scolaires présentes étaient convaincues qu'il y avait quelque chose à faire et que le temps était propice pour le faire.

D'abord le plan d'action du ministre Marc-Yvan Côté venait d'être déposé à l'automne 1988, suivi par l'annonce du Conseil supérieur de l'éducation à l'effet que la Commission de l'éducation des adultes en faisait son dossier majeur cette année. Alors, nous nous sommes retrouvées, le 17 novembre 1988, quelques commissions scolaires qui oeuvraient déjà en région et, en mettant en commun toutes nos préoccupations, nous sommes arrivées à la conclusion qu'il fallait au moins cette année, organiser un colloque.

Les objectifs ont été décrits dans le cahier du participant et dans le programme. J'aimerais quand même les revoir avec vous. Il s'agit de:

- mettre en évidence la part essentielle de la commission scolaire à titre de partenaire dans le développement socio-économique régional;
- favoriser l'échange, le ressourcement des intervenants du réseau, permettre aux commissions scolaires de préciser davantage leur rôle dans le développement économique de leur région;

plus particulièrement:

- leur permettre de s'informer mutuellement des projets en cours;
- échanger sur les orientations des commissions;
- connaître davantage les différents partenaires socio-économiques (dont plusieurs sont encore présents ce midi avec nous);
- identifier des pistes concrètes de réinvestissement dans leur milieu.

Nous avions aussi certains objectifs que je dirais inavoués et que je vous livre ce midi.

D'abord *contaminer* toutes les commissions scolaires de la province et ensuite, **passer du stade d'initiative individuelle à une appropriation par les organismes de l'importance de s'impliquer dans le développement régional**, en se basant sur tout ce que l'on a entendu depuis le début et sur le discours de monsieur Légaré, je pense que ces objectifs ont été atteints.

Il était nécessaire aussi de **rappeler au ministère de l'Éducation que le réseau trouvait ça important.** Votre participation, pendant les deux journées, est très significative et je dois dire que la forte participation du ministère de l'Éducation l'est également. Toutes les Directions régionales sont représentées, la Direction générale de l'éducation des adultes est venue en bon nombre, heureuse surprise extrêmement stimulante.

Alors, si on en juge par les témoignages, les synthèses d'atelier et celle faite par monsieur L'Allier, les nombreuses expériences qui ont été relatées, les 64 commissions scolaires participantes et les 225 inscriptions qu'on a eues, il est important qu'on entende parler maintenant de mission des commissions scolaires. **Une double mission** qui passe par la formation des jeunes et celle des adultes. Une mission qui s'exprime d'abord par la connaissance du milieu et par une implication directe dans son développement.

Je vous invite à lire le document sur le plan d'action du ministre Marc-Yvan Côté que vous avez eu dans vos pochettes et qui s'intitule «A l'heure de l'entreprise régionale». Les commissions scolaires y sont interpellées à plusieurs endroits et je pense que ce dernier peut devenir la bible de toutes celles qui désirent vraiment aller plus loin maintenant. Pour faciliter la lecture, je vous invite aussi à prendre connaissance du document qu'on a mis également

dans votre pochette et qui a été écrit par monsieur Jules Desrosiers du ministère de l'Éducation et membre du panel jeudi matin. C'est un texte de sept pages qui relève les endroits où les commissions scolaires sont interpellées d'une façon directe ou indirecte; vous avez les références dans ce document-là.

Le comité organisateur a observé pendant ce colloque que la mosaïque provinciale s'est encore exprimée et c'est normal. Les commissions scolaires ne sont pas toutes au même degré d'implication en matière de développement régional. Certaines ont fait état de larges expériences, d'autres sont ici pour réfléchir, s'interroger sur le comment de l'action. Alors, le comité retient ces préoccupations. Dans le cahier du participant, en dernière page, il était indiqué: un colloque prend fin dans le temps, y a-t-il des actions à poser collectivement?

Désirons-nous des suites? Sommes-nous prêts à les identifier maintenant? Le comité organisateur vous propose, lorsque les actes du colloque seront terminés, de rencontrer la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec et l'Association des directeurs généraux pour les informer des résultats qui se dégagent des ateliers et ensuite, envisager avec elles les pistes possibles de réinvestissement.

Il est clairement identifié maintenant qu'il s'agit d'une volonté politique, une volonté de l'ensemble des commissions scolaires qui s'exprime à travers ses différents représentants: commissaires, cadres et professionnels(elles).

C'est pour cette raison que le comité organisateur est prêt à faire le lien nécessaire pour remettre aux acteurs la pièce. Nous irons jusqu'à suggérer certaines pistes, par exemple, **la formation d'un comité provincial avec des représentants mandatés pour chaque région, dont les mandats pourraient être de créer des solidarités régionales, de préciser les attentes que le réseau a par rapport aux différents palliers du ministère de l'Éducation, de supporter les actions locales**... Ce colloque ne pouvait pas, à moins d'ajouter encore deux jours, aller jusqu'à analyser toutes les interventions faites partout au Québec. Il y en a qui s'en vont peut-être un peu insatisfaits parce qu'ils auraient aimé dire: «Chez nous, on fait telle chose, comment pourrais-je faire pour aller plus loin ou plus vite?» Je pense que ces activités auront lieu dans un deuxième temps à travers l'établissement de pistes concrètes: lieu de concertation pour stimuler le réseau et organisation d'activités de ressourcement.

L'offre que le ministre Marc-Yvan Côté nous a faite en terminant son discours d'associer son ministère à nos efforts constitue une invitation fort intéressante; comment? Cela reste à préciser. Il y a aussi un message à livrer au ministère de l'Éducation: qu'il véhicule auprès de ses partenaires provinciaux la préoccupation des commissions scolaires en matière de développement régional, qu'il intègre aussi dans ses dossiers cette préoccupation. Je pense à la carte des options, à la formation sur mesure et d'autres... qu'il renforcisse le programme d'aide qui a permis l'émergence de plusieurs projets actuellement, que son soutien ne se limite pas à l'aspect financier, qu'il nous supporte par la recherche, par le transfert

Un message important à communiquer au ministère de l'Éducation

Qu'il véhicule auprès de ses partenaires provinciaux la préoccupation des commissions scolaires en matière de développement régional; qu'il intègre dans ses dossiers cette préoccupation.

Qu'il renforcisse le programme d'aide qui a permis l'émergence de plusieurs projets.

Que son soutien ne se limite pas à l'aspect financier.

Qu'il nous supporte par la recherche, par le transfert d'expertises, par de l'information sur ce qui se passe ailleurs dans d'autres pays.

Qu'il supporte son réseau dans sa recherche pour identifier d'autres pistes de financement possible.

d'expertises, par de l'information sur ce qui se passe ailleurs dans d'autres pays, qu'il supporte son réseau dans sa recherche pour identifier d'autres pistes de financement possible. Voilà, j'arrête, ce sera le comité provincial qui continuera ce travail! Mais c'était important de vous dire que le comité organisateur n'a pas l'intention que ce colloque se finisse dans le temps et que tout arrête là. Ce serait extrêmement décevant, ce n'est pas ce que l'on a lu à travers tout ce qui s'est déroulé pendant les deux jours. Nous prenons donc comme mandat de rencontrer les associations et les organismes qui doivent s'approprier ce qui a été dit. Nous savons que l'intérêt est là.

En terminant, je tiens à remercier les partenaires socio-économiques qui se sont joints à nous pendant le colloque, tous ceux qui ont contribué à sa réalisation. Nous disposions de peu de temps, le 17 novembre, le temps des Fêtes arrivait, alors il a fallu mettre les bouchées doubles et triples mais la disponibilité de toutes et de tous a été excellente. Je tiens à le souligner car nous n'aurions pu le réaliser sans cela. Alors, je nous le redis: c'est à nous de jouer et **le jeu n'est pas terminé, il commence**.

A NOUS DE JOUER

Le générique

Le comité organisateur

Avec la collaboration de la **Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec**, et l'**Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires**, associées à la **Fondation de l'entrepreneurship**, les **commissions scolaires** suivantes composèrent le comité organisateur du Colloque provincial sur le développement régional:

Commission scolaire régionale de la Péninsule

Commission scolaire Rivière-du-Loup

Commission scolaire Vallée de la Matapédia

Commission scolaire régionale du Lac-Saint-Jean

Commission scolaire Chapais-Chibougamau

Commission des écoles catholiques de Québec

Commission scolaire de Thetford-Mines

Commission scolaire régionale Tardivel

Commission scolaire des Chênes

Commission scolaire de Victoriaville

Commission scolaire des Laurentides

Commission scolaire de Manicouagan

Le comité d'orientation

Rémy Boies,
directeur des Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire de Thetford-Mines

Christian Cantin,
coordonnateur aux Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire de Victoriaville

Jules Desrosiers,
Direction générale de la recherche et du développement,
Direction des formations extrascolaires,
ministère de l'Éducation du Québec

Guy Fortier,
coordonnateur de la formation professionnelle,
Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire des Laurentides

Isabelle Gobeil,
Direction générale de l'éducation des adultes,
ministère de l'Éducation

Lucette Mailhot,
directrice des Services de l'éducation des adultes,
Commission scolaire des Laurentides

Henri-Paul Roux,
président de la
Commission scolaire de Victoriaville,
représentant de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec (FCSCQ)

Réjean Simard,
directeur général de la
Commission scolaire Baie des Ha! Ha!,
représentant de l'Association des directrices et des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS)

Remerciements

Le comité organisateur tient à remercier les personnes suivantes qui ont contribué activement à la réussite du colloque:

Marie-Paule Dumas
Gérard Grégoire
Yves Corbeil
Roger Meunier
Marcelle Bélanger
Adèle Brazeau
Ginette Lépine
Ginette Labonté
Marielle Arsenault
Pierre Deslongchamps
Pierre St-Onge
Marc Laviolette;
les élèves et le personnel de l'École hôtelière des Laurentides pour leur accueil si chaleureux et les délicieux cocktails servis lors de la visite de l'école;

les commanditaires suivants:

- La Financière
- Caisse de dépôt et de placement du Québec
- Mouvement Desjardins
- Banque Nationale du Canada
- Hydro-Québec
- ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie
- Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec;

ainsi que la Direction générale de l'éducation des adultes pour sa contribution à la réalisation des Actes du colloque;
il s'agit d'un geste significatif d'encouragement et de support à la prise en charge par les commissions scolaires de leur rôle dans le développement régional.

Bilan

Les commissions scolaires présentes:

Abitibi-Témiscamingue
Ancienne-Lorette
Baie des Ha! Ha!
Basques
Beauport
Bedford
Blainville-Deux-Montagnes
Cascades L'Achigan
CECM
CECQ
Chambly
Chapais-Chibougamau
Charlesbourg
Châteauguay
Chauveau
Chicoutimi
Chomedey-Laval
Davignon
De la Jonquière
Des Cantons
Des Chênes
Des Découvreurs
Des Draveurs
Des Iles
Des Laurentides
Des Manoirs
Des Mille-Iles
Des Montagnes
Des Vieilles-Forges
Dolbeau
Goéland
Harricana
Haut Saint-Maurice
Haute-Gatineau
Industrie
Jérôme Le Royer
La Chaudière
Lac-Saint-Jean
La Neigette
Laure-Conan
Laurenval
Le Gardeur
Les Écores
Louis-Fréchette
Matane
Manicouagan
Mauricie
Outaouais-Hull
Péninsule
Pierre-Neveu
Rivière-du-Loup
Rouyn-Noranda
Sainte-Croix
Saint-Jérôme
Sault Saint-Louis
Sept-Iles
Sherbrooke
Tadoussac
Tardivel
Tracy
Thetford-Mines
Val-D'Or
Valleyfield
Verdun
Victoriaville
Yamaska

Organismes représentés:

Ministère de l'Éducation du Québec
Direction générale de l'éducation des adultes
Direction de la coordination des réseaux, MEQ
Les directions régionales du MEQ
Le Conseil supérieur de l'éducation
Ministère du transport
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
Direction générale de l'enseignement collégial
Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec
Association des directrices générales et des directeurs généraux du Québec
Cégep de Limoilou
Cégep de Saint-Jérôme
Cégep de Matane
Université du Québec à Chicoutimi
Institut du tourisme et de l'hôtellerie du Québec
Centre d'études collégiales de Chibougamau
Cabinet du ministre responsable du développement régional
Conseil économique de Matane
CSCQ
CLSC, Pays-d'en-Haut
Office de la planification et du développement du Québec
Association touristique des Laurentides
Corporation de développement des Laurentides
Groupe d'initiatives et de support à la structuration d'entreprises des Laurentides (GISEL)
Commission de formation professionnelle
GRADE, Baie-Comeau
Centre d'aide aux entreprises
BRITEQ
Coup de pouce
Centre d'Emploi et Immigration du Canada.
Centre de concertation et d'aide technique Arthabaska-Érable inc.
Société de formation de l'industrie de l'Estrie (SOFIE)
Centre Travail-Québec
Fondation de l'Entrepreneurship
Centre régional de concertation en foresterie
Formation et aide à l'initiative des jeunes entrepreneurs
Conseil d'expansion économique
Ville de Sainte-Adèle
Centre régional d'expertises en foresterie du Québec (CREF)
Centre régional de concertation en foresterie (CRCF)

La rédaction s'excuse d'avance pour les malheureux oubliés!

Cérémonie d'ouverture ◄

Visite à l'École hôtelière des Laurentides ►

Déjeuner de clôture ◄

Déjeuner de clôture ►